

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2013

Tuuli Ullakonoja

TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN

– Ruskon kunnassa ruoka- ja siivouspalveluille



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tuuli Ullakonoja

TYÖILMAPIIRIN KEHITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on avata työhyvinvointia käsitteenä ja tutkia työilmapiirin merkitystä henkilöstölle ja miten esimies voi toiminnallaan siihen vaikuttaa. Työilmapiiri koostuu työhyvinvoinnista, työyhteisöstä, työnhaasteellisuudesta, työssäjaksamisesta, yksilöllisestä asioiden kokemisesta ja esimiestyöstä.

Työssä selvitetään teoriaa toimivan työyhteisön työhyvinvoinnin perusteista. Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu kyselymenetelmää käyttäen Webropol-kyselynä. Kysely työilmapiiristä on toteutettu Ruskon kunnan ruoka- ja siivouspalveluiden henkilöstölle. Kyselyn tarkoituksena on tuoda näkemystä kunnan henkilöstöjohtajalle henkilöstön työhyvinvoinnista ja työkaluja arkeen ruoka- ja siivouspalveluiden esimiehelle. Tutkimuksessa käytettiin työilmapiiriin liittyvän teorian näkökulmaa kyselyn tekemisen tukena.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta työilmapiirissä Ruskon kunnan ruoka- ja siivouspalveluissa olevan eroja keskenään, mutta myös yhtenäisyyksiä. Työergonomia oli yksi vaikuttava asia, jolla oli merkitystä useamman henkilön työilmapiiri kokemukseen. Tutkimuksessa kävi ilmi lähes kaikkien vastaajien kokevan työnsä mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi, mutta kuitenkin todettiin kehittämistä tarvittavan omaan työssäjaksamiseen ja omaan työhyvinvointiin. Tutkimuksen loppupäätelmänä voidaan todeta, että pienilläkin muutoksilla on merkitystä kokonaiskokemukseen työilmapiiristä, mutta huomioitavaa on kuitenkin, että työilmapiiri on aina yksilöllinen kokemus.

ASIASANAT:

Työilmapiirin kehittäminen, työhyvinvointi, työssäjaksaminen, esimiestyö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Hospitality Management

2013 | 48

Eija Koivisto

Tuuli Ullakonoja

WORK ATMOSPHERE DEVELOPMENT

The aim of the present bachelor's thesis is to explore the concept of work wellbeing and study the atmosphere at the workplace and its influence on the employees as well as to find ways the management can affect it. Work atmosphere is created through a combination of wellbeing at work, work community, challenges provided by the work, the employees' ability to work, personal experience and management.

The thesis discusses theories of a good working environment and employee wellbeing. The research method applied in the present thesis was a survey, which was conducted by using Webropol. The survey was carried out among the Rusko municipality food- and cleaning service employees. The aim of the survey was to give insight for the municipality personal manager and to provide information on the employees' wellbeing for the food- and cleaning service manager. The survey was based on the theory of work atmosphere.

Based on the survey results, it can be concluded that the work atmosphere in Rusko municipality food- and cleaning employees differed according to the work areas, but however, the analysis also revealed similarities. Work ergonomics affected several respondents' experiences of work atmosphere. The analysis shows that almost every respondent thought that their work was meaningful and sufficiently challenging, nevertheless improvements related with coping at work and personal work wellbeing are needed. Based on the results can be concluded that small changes can influence the work atmosphere, but on the other hand, work atmosphere is always also a personal experience.

KEYWORDS:

Work atmosphere, wellbeing at work, coping at work, management work

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	7
1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	7
1.4 Ruskon kunta opinnäytetyön kohteena	8
2 TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTI	11
2.1 Työhyvinvointi	11
2.2 Yhteistyö ja pelisäännöt	14
2.3 Työn haasteellisuus	18
2.4 Työssäjaksaminen	20
2.5 Ristiriitatilanteet ja johtaminen	23
3 TYÖILMAPIIRIKYSELY RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUHENKILÖSTÖLLE	28
3.1 Kyselyn tulokset ja niiden analysointi	28
3.1.1 Työn mielekkyys	29
3.1.2 Työn haasteellisuus	30
3.1.3 Pelisäännöt	31
3.1.4 Työssäjaksaminen ja työhyvinvointi	33
3.1.5 Esimies ja sinun työhyvinvointisi	36
3.1.6 Ihme-kysymys	37
3.1.7 Kyselyn toteutuksen analysointi	39
3.2 Kehittämisehdotuksia	40
3.2.1 Kyselyn vastausten käsittely työyhteisössä	40
3.2.2 Hyvän työilmapiirin edistäminen	41
3.2.3 Kannustava palkitsemisjärjestelmä	43
3.2.4 Tiedonkulun parantaminen	44
4 YHTEENVETO	46
LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1. Työilmapiirikysely.

KUVAT

Kuva 1. Työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2003, 85)..... 13

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tammikuussa 2013 valmistuneen Marja-Liisa Mankan tutkimuksen mukaan kuntapuolen esimiehiltä puuttuu alkeellisiakin esimiestaitoja. Tutkimus perustuu verkkokyselyyn, joka tehtiin kunta-alan ammattijärjestöjen luottamusmiehille. Haasteena esimiehillä on säilyttää kuntasektorin vetovoimaisuus työnantajana nyt ja tulevaisuudessa, mutta miten se tehdään, jos johtamisen perusasioissa on puutteita. (Helsingin Sanomat 2013.) Aiemmin, kun muutos kunnissa ei ollut arkipäivää ja ammattihenkilöstöä oli helppo saada lisää, heikomminkin toimivilla kuntatyöyhteisöillä oli mahdollisuudet saada lisää työvoimaa, koska vaatimustaso oli alhaisempaa (Kesti 2010, 82). Nykyään heikosti toimivat työyhteisöt eivät enää pärjää työmarkkinoilla, vaan kilpailu on kovaa.

Hiljattain tehdyn kyselytutkimuksen mukaan vain joka kymmenes nuori on kiinnostunut työskentelemään kunta-alalla (Turun Sanomat 2013a). Tähän tietoon pohjautuen on kuntasektorin ja siellä työskentelevien esimiesten tehtävä runsaasti töitä, jotta uusia työntekijöitä saataisiin nykyisistä ja tulevista nuorista. Tutkimukset kunta-alan heikosta johtamisesta eivät varmasti ainakaan lisää kuntatöiden heikkoa kiinnostusta nuorten keskuudessa (Helsingin Sanomat 2013). Kunta-alan töihin on jo useamman vuoden ajan heijastunut epävarmuus, joka saattaa osaltaan heikentää kuntasektorin kiinnostavuutta myös nuorten keskuudessa. Epävarmuutta kunta-alalle ovat luoneet kuntaliitokset, yleistyneet lomautukset ja kuntien toimintojen ulkoistaminen. Enää kunta-alalla ei voida tuudittautua turvallisuuden tunteeseen varmasta ja turvatusta työpaikasta. Tämä sama vallitseva epävarmuus tulevaisuudesta saattaa heijastua myös kunta-alan työilmapiireihin ja työssä jatkamiseen. (Järvinen 2008, 143–146.)

Työelämän jatkuva muutos luo haasteita organisaatioille. Muutostilanteet herkästi herättävät henkilöstössä epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta. Aiemmin työelämässä on totuttu hitaisiin muutoksiin, mutta nykyajan muutosten tahti on

kova ja huomisen näkymät epäselviä. Muutostilanteiden käsittelyyn vaikuttaa monesti henkilöstön aiemmat kokemukset. (Järvinen 2008, 143-146.)

Suomessa työuria pyritään pidentämään, ja työilmapiiri on suuri osa sitä houkustusta, mikä voisi saada työntekijät jäämään työelämään pidemmäksi aikaa (Turun Sanomat 2012). Kuntien eläkevakuutusyhtiön Kevan teettämän tutkimuksen mukaan; kun töissä asiat ovat hyvin, hyvä työilmapiiri ja asianmukainen johtajuus ja oma fyysinen kunto kestää, niin todennäköisemmin henkilöstöltä löytyy halukkuutta työurien jatkamiseen (Turun Sanomat 2013b). Nämä asiat eivät valitettavasti ole arkipäivää kaikilla työpaikoilla. Tämä näkyy siinä, että työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään keskimäärin 53-vuotiaana. Tavoitetta kuntasektorilla on siinä, että töitä pystyttäisiin tekemään edes peruseläkeikään asti. (Työeläkevakuuttajat Tela 2013.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on avata työhyvinvointia käsitteenä ja selvittää kunnan ruoka- ja siivouspalveluiden työilmapiiriä; henkilöstön käsityksiä heidän omasta työssäjaksamisesta, työhaasteellisuudesta, ja siitä miten esimies voi toiminnallaan vaikuttaa heidän työhyvinvointiin. Tutkimuskysymykset ovat: Miten työilmapiiriä voidaan työntekijöiden mielestä kunnassa kehittää? Miten esimies voi vaikuttaa työllään henkilöstönsä työilmapiiriin kehittymiseen? Opinnäytetyön tavoitteena on antaa näkemystä Ruskon kunnan henkilöstöjohtajalle ja tekniselle johtajalle henkilöstön työhyvinvoinnista ja työkaluja työarkeen ruoka- ja siivouspalveluiden esimiehelle. Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan johtamisen näkökulmasta Ruskon kunnan ruoka- ja siivouspalveluiden työhyvinvointia.

1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tähän tutkimukseen on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää eli kvalitatiivista menetelmää. Tutkimukseen on otettu tarkka otanta Ruskon kunnan henkilös-

töstä. Tämä tutkimuksen tulokset ovat ainutlaatuisia, eikä niitä voidaan suoraan soveltaa toiseen työympäristöön. Tutkimuksessa käytettävä teoria on kuitenkin sovellettavissa myös muihin työympäristöihin. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 160-165.) Työilmapiiri-kyselyn otanta on toteutettu Ruskon kunnan ruoka- ja siivouspalveluiden henkilöstölle tammikuussa 2013. Kyselyyn ovat päässeet vastaamaan kaikki toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevat henkilöt ja määräaikaissä työsuhhteessa olevat henkilöt.

Kysely on nopea tutkimismenetelmä, se mahdollistaa helposti laajankin otannan ja on toimiva toteutustapa, jos teoriaa aiheesta on tarjolla riittävästi. Kyselyssä voidaan käyttää numeroihin perustuvia tietoja, joita on helppo vertailla keskenään. Tähän tutkimukseen valittu kyselymenetelmä oli toimiva, koska osan kysytyistä asioista voi kokea arkaluontoisena. Arkaluontoisiin asioihin on helpompi vastata kyselyn muodossa. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän heikkoudet ovat tiedon pinnallisuus, se ettei pystytä arvioimaan miten vakavasti vastaaminen on otettu ja miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 108-109.)

Kyselylomakkeen suunnitteluun on hyödynnetty tarjolla olevaa teoriaa ja siihen on valittu tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset, joilla saavutetaan tutkimustyön tavoitteet. Kyselylomakkeen tulee olla pituudeltaan kohtuullinen ja selkeä. Liian pitkä ja epäselvä kyselylomake heikentää vastaajien vastaushalua. Kyselylomakkeen kysymysten järjestystä tulisi miettiä tarkasti. Ensin on hyvä laittaa kysymyksiä, joihin on helppo vastata. Kysymykset on hyvä pitää tarkkoina, yksiselitteisinä ja mahdollisimman lyhyinä. Avoimia kysymyksiä tulisi käyttää vain jos siihen on painava syy. Kyselylomake on hyvä testata ja sen mukana tulee olla saate eli kertomus miksi tutkimusta tehdään ja mihin tutkimustuloksia käytetään. (Ojasalo ym. 2009, 115-118.)

1.4 Ruskon kunta opinnäytetyön kohteena

Rusko on nykyään noin 6 000 asukaan maalaiskunta, ja se sijaitsee Turun ja Raision naapurissa. Kuntaliitos tapahtui vuonna 2009, kun Ruskon ja Vahdon

kunnat yhdistyivät nykyiseksi Ruskon kunnaksi. Ruskon kunta valittiin vuonna 2012 Suomen parhaaksi kunnaksi. Valinta perustui vahvaan kunta talouteen, asumismukavuuteen, turvallisuuteen ja terveystalouden laatuun. (Ruskon kunta 2013.)

Ruskon kunnassa työskentelee noin 220 työntekijää. Teknisen toimen alaisuuteen kuuluvat tekniset palvelut, rakennusvalvonta, vuokra-asunnot, tontti-, rakennus- ja kaavoitusasiat, ruoka- ja siivouspalvelut, yhteensä 44 työntekijää. Ruokapalveluihin kuuluu 12 henkilöä ja siivouspalveluihin 16 työntekijää. Tällä hetkellä kolme siivouspalveluiden laitoshuoltajaa työskentelee niin sanotuissa yhdistelmätyötehtävissä, tehden osaksi myös ruokapalveluiden työtehtäviä. Ruoka- ja siivouspalveluiden esimiehenä toimii ruokapalvelupäällikkö, lisäksi kummallakin palvelualueella on omat nimetyt työnohjaajat. Koko teknisestä toimesta vastaa tekninen johtaja. (Ruskon kunta 2013.)

Ruokapalvelut

Ruskolla ruokapalvelut on toteutettu omana palveluna kokonaisuudessaan kestävästi 2012 alkaen, aiemmin Vahdon osassa kuntaa oli yksityinen ruokapalveluiden tuottaja. Ruokapalveluja tuotetaan kouluille, päiväkodeille, palvelutaloille, kunnan ja yhteistyökuntien henkilöstölle, ikääntyneille kuntalaisille ja ateriapalveluasiakkaille. Ruokapalvelun henkilöstöstä kolme työntekijää työskentelee säännöllisesti erillisessä toimipisteessä palvelukeittiöissä, loput henkilöstöstä työskentelee valmistuskeittiöissä tehden aamulla ruokaa ja aamupäivällä hoitajan jakelu- ja astiahuoltotyötehtäviä eri palvelupisteissä tiimityöskentelynä. Ruokapalveluiden työn tuotos ja palvelu ovat aina päivittäisen yhteistyön lopputulos koko ruokapalvelu henkilöstön ja kolmen yhdistelmätyöntekijän kesken, ruoan valmistuksesta tarjoiluun ja astiahuoltoon. Ruokapalveluilla suurin osa työtehtävistä on kiertäviä. Koulujen loma-aikana, jolloin ruokapalveluissa on hiljaisempi kausi tuotannossa ja osa toimipisteistä on kiinni, myös säännöllisissä työtehtävissä käytetään työnkiertoa.

Ruokapalvelut ovat toimineet saman esimiehen alaisuudessa noin neljä vuotta. Näiden vuosien aikana ruokapalveluissa on tapahtunut paljon muutoksia. Muu-

toksia ovat olleet muun muassa koko kunnan ruokapalveluhenkilöstön yhdistäminen yhden esimiehen alaisuuteen ja ruokapalvelutoiminnan tuottaminen koko nykyisen Ruskon kunnan alueella. Muutoksia on ollut myös hallinnollisesti, kun ruokapalvelut ovat siirtyneet Opetus- ja varhaiskasvatuslautakunnan alaisuudesta Teknisen lautakunnan alaisuuteen ja osaksi teknisiä palveluja.

Siivouspalvelut

Ruskolla siivouspalvelut ovat kolmea kohdetta lukuun ottamatta tuotettu omana palveluna. Vain yläkoulussa, yhdessä palvelutalossa ja Ruskotalolla ovat ulkoistettut siivouspalvelut. Siivouspalveluiden työkohteina on kouluja, päiväkoteja, palvelutaloja ja julkisia kiinteistöjä. Siivouspalveluiden työntekijät työskentelevät kolmea toimipistettä lukuun ottamatta yksin. Kolmessa toimipisteessä työskennellään parin kanssa, kuitenkin jokainen omalla työalueella. Siivouspalveluiden työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä toimii lähes jokaisella henkilöllä erilainen työn suorituspiste erilaisineen henkilöineen. Siivouspalveluiden päivittäinen palvelu on yleensä yksilösuoritus. Siivouspalveluiden henkilöstö näkee toisiaan säännöllisesti vain kuukausittaisissa laitoshuoltajien tiimipalaverissa.

Laitoshuoltajat vanhan Ruskon kunnan aikaan kuuluivat eri toimipisteidensä esimiesten alaisuuteen ja heidät siirrettiin osaksi teknisiä palveluja vasta kuntaliitoksen yhteydessä vuonna 2009. Vahdon kunnan osan laitoshuoltajat olivat jo vuosia kuuluneet osaksi teknisiä palveluja. Uuden Ruskon kunnan aikana ovat kaikki laitoshuoltajat kuuluneet osaksi siivouspalveluja ja teknisten palveluiden toimintaa. Kuitenkin siivouspalvelut ovat kuuluneet 2009 tapahtuneen kuntaliitoksen jälkeen kolmelle eri esimiehelle. Nykyinen esimies on johtanut siivouspalveluita vuoden 2012 alusta.

2 TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTI

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on työn mielekkyyttä ja sujuvuutta, turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työyhteisössä (Työterveyslaitos, 2013). Työhyvinvointi on jokaisen yksilön hyvinvointia ja työyhteisön yhteinen viretila (Ojala, Ahonen 2003, 19).

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi- ajatuksen taustalla on työn muuttuminen fyysisestä enemmän henkiseen suuntaan ja työnvaativuustaso kasvaa koko ajan. Työssäjaksaminen ja siellä viihtyminen aiheuttaa kuitenkin käsitteiltään jatkuvasti epäselvyyksiä. Ei ymmärretä, ettei työn tarkoitus ole olla viihdekeskus. Vuosituhannen lopulla heräsi aate, että henkilöstöä ei tarvitse johtaa ja silloin unohdettiin se, ettei käskytävän johtamisen vastakohta ole johtamattomuus, vaan henkilöstö tarvitsee yhä ammattitaitoista johtamista. (Järvinen 2008, 56–58.)

Työhyvinvointi koostuu työilmapiiristä, työmotivaatiosta ja työssäjaksamisesta (Järvinen 2008, 115–117). Toimivaan työyhteisöön tarvitaan hyviä alais- ja esimiestaitoja. Suomalaisessa työkuulttuurissa esimies odottaa työntekijän olevan kiinnostunut työtehtävästään, kyvykäs innovoimaan uutta työhön liittyvää ja antamaan palautetta esimiehelleen. Esimiehen työn tulos ja työn anti riippuvat kokonaisuudessaan siitä, mitkä ovat alaisten alaistaidot. (Keskinen 2005, 42, 72–75.) Nykyään on yleistä, ettei esimies ole asiantuntija alaistensa työnsuhteen, mistä johtuen hänen tarvitseekin pyrkiä tukemaan alaistensa osaamista ja ammattitaitoa (Järvinen 2008, 71).

Alaistaito on käsite, joka on tunnettu tutkimustyössä vasta 1990- luvun loppupuolella. Esimiehenä on helppo toimia, jos alaisilla on alaistaitoja, ja näin vaadittuihin tuloksiin pääseminen on todennäköisempää. Alaistaidot ovat vastuunottamista työstä ja työyhteisöstä. Ne ovat lisäksi taitoja, joita esimiehen roolissa olevilta tarvitaan, kuten kannustaminen, sitoutuminen, ohjaaminen ja auttaminen. (Keskinen 2005, 18-19, 21.) Keskinen (2005, 44) kertoo, että ”alaistaito on

organisaatioon samaistumista, motivoituneisuutta ja ammatillista osaamista”. Alaistaito kehittyy aina yksilökohtaisesti, saadun palautteen, annettujen työtehtävien ja työkokemuksen myötä. Alaistaitojen kehittymiseen voi esimies vaikuttaa oikeanlaisella johtamisella. (Keskinen 2005, 44.)

Viimeaikoina on siirrytty alaistaito-käsitteen sijaan puhumaan enemmän yhteisistä työyhteisötaidoista. Tämä käsite ei ole yhtä hierarkkinen, mitä alaistaito käsite, vaan käsittää koko työyhteisössä olevien kyvyt olla hyvä työntekijä ja hyvä työyhteisön jäsen. Silti yhteiset työyhteisötaidot ovat kuitenkin esimiesten ja työntekijöiden osalta hieman erilaiset. Esimiehen hyviin työyhteisötaitoihin kuuluvat muun muassa työntekijöiden ideoiden kuunteleminen, johtamisen osaaminen, organisointikyky ja selkeiden yhteisten tavoitteiden luominen. Kaikkien työyhteisötaidoista olisi hyvä löytyä kykyä hyvän luomiseen, yhteisen hyvän edistämiseen ja kannustamiseen, sekä positiiviseen ja avoimeen tapaan suhtautua töihin ja muihin työyhteisön jäseniin. Työntekijöiden työyhteisötaidoista olisi hyvä löytyä lisäksi myös kyky ilmaista rakentavasti oma mielipide työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista. (Rytikangas 2011, 108-110.)

Työympäristöissä muutos on nykyään arkipäivää (Kesti 2010, 82). Jatkuva muutos nykyajan työyhteisössä on tarpeellista, mutta muutoksen mukana pitää muistaa jatkuvasti parantaa menestyvää työyhteisöä, jotta se myös muutoksen jälkeen olisi menestynyt. Esimiehen on siis pyrittävä valmentamaan henkilöstöään nykyiseen työyhteisön jatkuvaan muutokseen ja kasvavaan vaatimustasoon. (Järvinen 2008, 157.) Työn sujuvuutta tulisikin pyrkiä jatkuvasti kehittämään, vaikka vain pienin asioin, koska jopa pienet asiat tekevät suurta muutosta työyhteisössä (Kesti 2010, 44).

Työhyvinvoinnin edistäminen on avainsana organisaatioiden menestymiseen nyt ja tulevaisuudessa. Työhyvinvointia voidaan edistää oikeuden- ja johdonmukaisella johtamisella, jatkuvalla työyhteisön osaamisen kehittämisellä, vuorovaikutteisella työympäristöllä ja organisaatorakenteella, joka tukee työssä olemista. Henkilöstön fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella hyvinvoinnilla on myös roolinsa työyhteisön hyvinvoinnissa. (Manka 2011, 35.)

Miten hyvinvoivaa ja toimivaa työyhteisöä voitaisiin lähteä rakentamaan? Järvinen (2003) tarjoaa avuksi työyhteisön peruspilareita, joista huolehtimalla työyhteisö on mahdollista rakentaa hyvinvoivaksi ja toimivaksi.

Toimivan työyhteisön peruspilarit

(Pekka Järvinen 2003)



Kuva 1. Työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2003, 85).

Työilmapiiri riippuu kantavien työyhteisöpilarien kunnosta. Jos pilarit eivät ole kunnossa, työyhteisönsäännöt hukassa ja toimenkuvat epäselvät, ei työyhteisö voi toimia kunnolla. Todellinen työssä viihtyminen lähtee liikkeelle toimivista työyhteisönpilareista. Toimivuus edellyttää yhteistä näkemystä pilarin rakentamisesta ja kunnossapidosta. Esimiehen tehtävä on huolehtia pilareiden kunnossapidosta, mutta jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla on jatkuva seuranta työyhteisössä ja esimiehen tiedottaminen heti kun epäkohtia havaitaan. (Järvinen 2008, 115–117.)

Vuorovaikutuksesta keskustellaan usein ja monet henkilöt kokevat sen hyvin eri tavoin. Työyhteisössä pitäisi pyrkiä avoimeen tiedottamiseen ja siihen, että

muistetaan pohtia myös, kuka tarvitsisi tätä tietoa ja tiedottaa sen mukaisesti myös muita työyhteisönjäseniä. Avoimuus edellyttää työasioista keskustelua. Vääränlaista avoimuutta ovat juoruilut toisten henkilökohtaisista asioista. Työyhteisössä esiintyvistä ongelmista pitäisikin aina keskustella niiden kanssa, joita asia koskee, jotta asiaan voitaisiin saada muutosta aikaiseksi. Asioita tulisi käsitellä työyhteisössä rakentavasta näkökulmasta käsin. Tällainen keskustelu antaa kaikille mahdollisuuden esittää mielipiteensä ja kuulla toisten vastakommentteja ja mahdollisesti muuttaa omaa käsitystään asiasta. Joidenkin yhteisön jäsenten saattaa olla vaikeaa tai lähes mahdotonta muuttaa käsitystään. Tällainen henkilö kokee monesti olevansa aina oikeassa, mutta tämä saattaa kertoa psyykkisestä mahdottomuudesta muuttaa käsityksiään. (Järvinen 2008, 94–100.)

Vuorovaikutuksessa kannattaa hyödyntää varmistusta, menikö viesti aiotunlaisena perille, koska monesti asioita myös ymmärretään väärin, ehkä osaksi väärän ilmaisutavan vuoksi. Varmentamista hankaloittaa se, että viestintä saattaa hidastua huomattavasti. Usein on pakko olettaa, että viesti meni aiotunlaisena perille. Avoimen vuorovaikutuksen neljä avainkohtaa ovat: puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista, puhutaan niiden kanssa, jota asiat koskevat, puhutaan rakentavasti ja varmistetaan, että viesti on mennyt oikein perille. (Järvinen 2008, 94–100.)

2.2 Yhteistyö ja pelisäännöt

Johtamisella vaikutetaan siihen millainen toiminta syntyy työyhteisöön. Esimiehen on työllään pyrittävä muokkaamaan työyhteisöstä mahdollisimman yhteisöllinen ja rakentava toimintakulttuuritapa. Pystyäkseen muovaamaan työyhteisön haluttuun toimintatapakulttuuriin toimivaksi on ymmärrettävä tehtäväsidonnaiset tarpeet, ryhmäntoiminnan tarpeet ja yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet. (Kesti 2010, 60.)

Nykyään on määriteltävä työn tavoitteet, ja yksi osa määritelmää voi olla työpaikan pelisäännöt. Esimiehen pitäisi käyttää asemaansa luodakseen työpaikalle

yhteistyömahdollisuuksia, jotta kaikkien olisi hyvä työskennellä. (Järvinen 2008, 71.)

Organisaatioiden nopea kasvu koetaan usein ikäväksi asiaksi, koska kasvu tuo mukanaan byrokratiaa ja sen koetaan hankaloittavan arjen sujumista. Kasvusta tuleva muutos lisää palavereita ja hankaloittaa asioiden suoraa hoitamista. Tämä koetaan rasittavaksi, ja monet eivät ymmärrä miksi näitä muutoksia tarvitaan. Ongelmana on aina saada työyhteisö toimimaan muutoksista huolimatta toimivalla yhteistyöllä. Ongelmia yhteistyön toimimattomuuteen haetaan usein muista organisaation osista. Välttämättä ei myönnetä sitä, että itsellä tai omalla organisaation osalla olisi kehitettävää. Vastuun pakoilu on yleistä ja yhteisvastuuta asiasta ei oteta. Pitäisikin miettiä mahdollisia ratkaisukeinoja. Mitä meidän organisaatio tai minä voisin tehdä toisin, ja voidaanko itse tehdä asioiden eteen jotain. Usein myös työjaon selkeyttäminen helpottaa yhteistyön tekemistä. Suuri syy ongelmiin saattaa olla myös se ettei tunneta toisten työtä ja sitä mitä ulkopuoliset organisaation osat työltämme tarvitsevat. (Järvinen 2008, 86–88.)

Muutosasioista on hyvä tiedottaa perusteellisesti ja käydä läpi syyt muutokselle tarkasti, jotta asian käsittely henkilöstön keskuudessa helpottuu. Perusteellinen tietopohja muutoksesta ehkäisee huhujen ja epätietoisuuden tunteen heräämistä. Työyhteisölle kannattaa antaa yhteistä aikaa keskustella muutoksesta ja mahdollisuus jakaa tuntemuksia siitä miten muutosasia koetaan. Vaikeissa muutosasioissa käsittelyyn voidaan ottaa mukaan myös työterveyshuollon edustaja. (Järvinen 2008, 149, 151.)

Työelämän jatkuva muutos luo haasteita organisaatioille. Muutostilanteissa muutoksen tuomat hyödyt ja sen tarkoitus kannattaa käydä läpi selkeästi työyhteisössä, jotta kaikkien olisi helpompi käsitellä muutosta kehityksen näkökulmasta. Muutostilanteet herkästi herättävät henkilöstössä epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta. Aiemmin työelämässä oli totuttu hitaisiin muutoksiin, mutta nykyajan muutosten tahti on kova ja huomisen näkymät epäselviä. Muutostilanteiden käsittelyyn vaikuttaa monesti aiemmat kokemukset. Muutoksessa kannat-

taakin keskittyä asioihin, joihin voi vaikuttaa. Se yleensä helpottaa sopeutumista muutokseen. (Järvinen 2008, 143-146.)

Muutosvaiheeseen kannattaa ottaa mukaan aikaisessa vaiheessa kaikki, joita se koskee, jotta he pääsevät mukaan muutoksen suunnitteluun. Tällä tavoin pystytään kehittämään valmiiksi mahdollisimman toimiva muutosmalli. Hyvin suunniteltu muutos on helpompi viedä läpi työyhteisössä. Muutoksen on hyvä nostattaa myös kielteisiä kommentteja, jotta asiaa voidaan käsitellä myös näistä näkökulmista. Toisinaan muutokset vaikuttavat työyhteisön peruspilareihin. Tässä tapauksessa ne aiheuttavat pakostakin turvattomuuden tunnetta henkilöstössä. Vaarana suurissa muutoksissa on keskeneräiseksi jääminen, jolloin muutoksesta odotetut hyödyt tuovat hankaluuksia työilmapiirin toimivuuteen. (Järvinen 2008, 155–156.)

Hyvänä työyhteisönä toimiminen ei tarkoita riidattomuutta tai ilman ongelmia olemista. On luonnollista, että ammatillisia asioita ratkotaan jatkuvasti, ja niistä on hyvä käydä keskustelua erilaiset mielipiteet huomioon ottaen, kunhan keskustelu käydään ammatillisesta näkökulmasta käsin. On tärkeää ymmärtää, että virheet ja inhimillisetkin virheet kuuluvat työelämän arkeen. (Järvinen 2008, 130-131.)

Organisaatiot kokevat haasteita ensin toimintasääntöjen tekemisellä ja sen jälkeen niiden toteuttamisella ja ylläpitämisellä. Kun säännöstä lähdetään lipsuamaan, kasvaa tyytymättömyys ja lopulta, jos kierteeseen ei puututa, kukaan ei noudata sovittuja sääntöjä. Herkästi sääntöjen noudattamattomuus lähtee liikkeelle yksilön omien tarpeiden näkökulmasta. Joku kokee, että säännöt eivät koske häntä, ja kun yksi rikkoo sääntöjä, lähtee siihen helposti muutkin mukaan. Unohdetaan, etteivät yhden henkilön rikkomukset anna lupaa kaikille toimia samoin. Lopputuloksena saattaa olla tapa sopia asioista, joita kukaan ei kuitenkaan noudata sovitulla tavalla. Pelikentällä kaikki katsovat tuomaria, joka vihelittää rikkomuksista, mutta työyhteisössä tuomarina toimii esimies. Yhteisten sääntöjen noudattamisen valvonta kuuluu koko työyhteisölle, eikä sitä voida yhden henkilön harteille laittaa. Monesti ongelmana sääntöjen noudattamisessa on se, että ne on ymmärretty virheellisesti. Pelisäännöistä pitäisikin keskustella,

myös niiden luomisen jälkeen, jolloin niitä voidaan tarvittaessa tarkistaa ja tarkentaa, ymmärtämisen helpottamiseksi. Samalla voidaan luoda tarvittaessa uusia sääntöjä. (Järvinen 2008, 92-93.)

Monissa työyhteisöissä, joissa työtehtävät on määritelty, onkin huomattu ongelma siitä, että osa työntekijöistä näkee asiat mustavalkoisina. Tällainen henkilö keskittyy vain määriteltyyn työtehtävään, eikä huomioi ollenkaan kokonaisuutta tai mahdollisuutta auttaa muita työntekijöitä. Näitä mukavuudenhaluisia henkilöitä on esimiehen jatkuvasti patistettava tekemään töitä ja osallistumaan työkokonaisuuden tekemiseen, jotta työyhteisön yhteistyön tekemisen mahdollisuudet eivät heikkenisi. Työyhteisöä voikin verrata joukkuelajiin, jossa on helposti huomattavissa henkilöt, jotka eivät pysty ilman valmentajan apua suoriutumaan joukkueessa. (Järvinen 2008, 90-91.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työyhteisön kehittymistä. Kehityskeskustelussa kannattaa selkeyttää jokaiselle yksilölle tiimin tavoitteet ja kuunnella henkilön mielipidettä työyhteisön kehittämisen tarpeista. Näissä keskustelussa on hyvä pohtia myös henkilön yksilöllistä tarvetta koulutukseen ja antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta siitä miten henkilö on suoriutunut annetuista työtehtävistä. (Kesti 2012, 134.)

Työyhteisön arkea voidaan pyrkiä selkiinnyttämään selkeillä toimenkuvilla ja roolijaoilla esimies/alainen, nämä vähentävät työarjessa syntyviä ristiriitoja (Keskinen 2005, 50-52.) Keskinen (2005, 66) tutkimus on osoittanut roolien selkeyttämisen tärkeyden ja lisäksi on havaittu hyväksi myös esimiesten toimenkuvien sisällön kertominen. Saman tutkimuksen mukaan voidaan todeta henkilöstön olevan kiinnostunut tekemään yhteistyötä esimiehensä kanssa, mutta yhteistyön toimiminen edellyttää esimiehiltä johtamis- ja yhteistyötaitoja. (Keskinen 2005, 66.)

2.3 Työn haasteellisuus

Työyhteisön tarkoitus on, että jokainen työskentelee työroolinsa näkökulmasta, eikä välttämättä keskinäisestä kaveruudesta johtuen, jolloin vältetään konflikteja henkilöstön keskuudessa. Jokaisen pitäisi opetella olemaan työroolissaan työ-säoloajan ja pitää työyhteisössä asioihin suhtautuminen ammatillisena. Näin saadaan turvallinen ammattimielipiteiden vaihtamisen mahdollisuus, sen tuomat hyödyt ja ammatillisen kasvun mahdollisuudet käyttöön työyhteisössä. Työroolin pitämistä yleensä helpottaa se, ettei työyhteisön jäsenillä ole keskinäisiä ystä-vyyssuhteita työn ulkopuolella. (Järvinen 2008, 81–84.)

Ammatillinen käyttäytyminen synnyttää luottamusta työyhteisössä. Samalla eri-laisten persoonien hyödyntämisen mahdollisuudet kasvavat. Jos työrooleissa ei pysytä se saattaa aiheuttaa ahdistusta, varautunutta mielipiteiden vaihtoa ja ongelmia erilaisten persoonien välillä. Ammatillisen roolin pitäminen vaikeutuu, jos henkilöstön keskuudessa on kaveruussuhteita työympäristön ulkopuolella. Pienissä yhteisöissä tämä on kuitenkin hyvin yleistä, jolloin ammattiroolien pi-täminen korostuu huomattavasti. Työroolit eivät kuitenkaan tarkoita, ettei työyh-teisöstä ja sen jäsenistä voisi pitää. (Järvinen 2008, 81–84.)

Kaikkien työyhteisön jäsenten pitää ymmärtää oma työrooli ja siinä pysymisen tärkeys, jotta asioita voidaan tarkastella työyhteisön perustehtävästä käsin. Avointa vuorovaikutusta työyhteisössä helpottaa työrooleissa pysyminen, ja juu-ri se rooleissa pysyminen on suuri haaste työyhteisöille. (Järvinen 2008, 94–100, 115-117.)

Esimiehen on olennaista työssään arvioida henkilöstön työkykyä ja -taitoa ja suhteuttaa työtehtävien jako yksilötason mukaiseksi. Tällöin saadaan työtehtä-vät säilymään sopivan mielenkiintoisina ja haastavina, jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti sopivana. (Keskinen 2005, 16–17.) Panostamalla henkilöstön pätevyyteen parannetaan työntuottavuutta ja työhyvinvointia, näin toiminnalla kasvatetaan organisaation menestymisen mahdollisuuksia (Kesti 2010, 193).

Kaiken kouluttamisen tavoitteena tulisi olla työyhteisön toiminnan kehittäminen. Tärkeää on ymmärtää henkilöstöä ja sen osaamista yrityksen voimavarana ja lähteä strategisesti viemään henkilöstön osaamista eteenpäin. Henkilöstön näkemyksiä kannattaa kuunnella strategioita kehitettäessä. Organisaation osaamisen kehittyminen on riippuvainen: paljonko panostetaan jatkuvaan kehittymiseen. Tähän kehittymiseen vaikuttavat osaltaan myös sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa. (Kesti 2010, 20, 151, 244.)

Henkilöstön osaamista parannetaan parhaiten jatkuvalla kehittämisellä, jota suunniteltaessa kuunnellaan henkilöstön visioita työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisestä. Kehittämisen pitää olla systemaattista ja jatkuvaa, kehittämisen näkökulmia tulee kuunnella koko työyhteisöltä. Organisaation pitää osata kyseenalaistaa kehitysideoita, mutta kuitenkin rakentavassa mielessä, ja esittää kehitysajatukseen muutosehdotuksia, ja lopulta hioa kehitysidea toimivaksi arjen rutiiniksi. (Kesti 2010, 28, 39–41, 81-82.)

Työyhteisön haaste on löytää työn imu. Löytämällä työn imu, voidaan selvitä työyhteisön tulevaisuuden haasteista. Enää työyhteisöissä ei riitä pelkkä henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen, vaan pitää keskittyä kokonaisuutena työhyvinvointiin. Ihanteellisessa työyhteisössä henkilöstö voisi olla sujuvasti yhdessä ja itsekseen työskentelevää, aloitteellista ja ammatillisesti taitavaa. Työn imu kuitenkin ei tarkoita, että töissä tarvitsisi olla kivaa, vaan työ imun tunne syntyy työn haasteellisuudesta. Jokainen työyhteisönjäsen kuitenkin kokee aina henkilökohtaisesti työn haasteellisuuden. Työn imun syntymistä voidaan lisätä työn merkityksellisyyden korostamisella, positiivisuuden lisäämisellä ja työyhteisön kehittämisideointiin osallistuttamalla. Työn mielekkyyttä lisää ymmärrys oman työn tärkeydestä. (Hakala 2011, 18-20.)

2.4 Työssäjaksaminen

Esimies voi työllään edistää työhyvinvointia perehdyttämällä ja kouluttamalla henkilöstöä (Järvinen 2008, 71). Esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijän jaksamisesta välittäminen ja tukeminen, työyhteisön arjen ja muutosten osalta (Kesti 2010, 222). Esimiehen tulisi tunnistaa yksilötason tarpeet voidakseen ohjata työhyvinvointi ja työssäjaksamista oikeaan suuntaan. Työhyvinvoinnin kokemus on kuitenkin aina yksilöllinen. Toisen mielestä joku siihen vaikuttava asia on suuri asia, kun toinen taas ei pidä vastaavaa asiaa minään, mikä vähentäisi hänen työhyvinvointiaan. (Kehusmaa 2011, 15, 45.)

Negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin luo jatkuva stressi ja ratkaisemattomat ristitilanteet, jotka vaikuttavat myös sairauspoissaolojen määrän lisääntymiseen. Negatiivinen työilmapiiri vaikuttaa koko työyhteisön jaksamiseen. Negatiivisen kierteen ratkaisuna voivat toimia erilaiset varhaisen välittämisen mallit, joiden tarkoituksena on lisätä keskustelua poissaolojen syistä esimiesten ja työntekijöiden välille ja herättää keskustelua työilmapiirin vaikutusmahdollisuuksista jokaisen työssäjaksamiseen. (Kesti 2010, 171–173.) Kokonaisuutena työssäjaksamiseen liittyy kuitenkin keskeisesti jokaisen henkilökohtaisesti kokema työn mielekkyys. (Manka 2011, 47.) Positiivista työilmapiiriä, joka edesauttaa työssäjaksamista ja työn mielekkyyttä, voidaan kehittää opittujen asioiden jakamisella työyhteisön jäsenten kesken (Kesti 2012, 134).

Työmotivaatiota parantaa positiivisen palautteen saaminen. Työmotivaatio syntyy työn mielekkyyydestä ja työilmapiiristä eli työyhteisön me-hengen toimivuudesta (Kesti 2010, 144, 171-173). Työhön sitoutuminen on vahva voimavara työssä, ja se vaikuttaa konkreettisesti aina työn tulokseen (Keskinen 2005, 87). Työmotivaation merkitys on suuri työssäjaksamiselle ja kokonaisuudessaan työtyytyväisyydelle (Rytikangas 2011, 44).

Työntekijöiden itseluottamus, itsearvostus ja itsetunto vahvistuvat, kun työyhteisössä annetaan positiivista palautetta. Palaute toimii parhaiten kasvotusten annettuna, sähköposti on huono tapa antaa palautetta. Positiivinen palaute helpottaa työntekijöitä näkemään myös muissa työyhteisön jäsenissä positiivisia asioi-

ta. Positiivisen palautteen antamisen lisääntyminen työyhteisössä on henkilöstön keskuudessa todettu myös helpottavan kateutta ja toisten tekemisen seuraailua. Henkilöstö oppii myös itse antamaan palautetta, kun hekin ovat sitä saaneet. Palautteella voidaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja täten parantaa myös työyhteisön työilmapiiriä. Kun työilmapiiri paranee, se antaa uskallusta tuoda paremmin ryhmässä omat mielipiteet esille. Tämä lisää työyhteisön luovuutta ja viihtyvyyttä. (Rytikangas 2011, 82.)

Vuorovaikutus lisää yhteisten tavoitteiden omaksumista ja työviihtyvyyttä. Työyhteisö tarvitsee esimiehen läsnäoloa ja tukea. Työntekijöille pitää selkeästi tuoda ilmi jokaisen vastuu työyhteisön toimivuudesta ja kertoa myös velvoitteista oman työn kehittämisessä. Työyhteisön toiminnan muuttuessa on hyvä välillä tarkastaa työprosessien kuvaukset, jotta ne pysyvät muutoksessa mukana, eivätkä pääse hämärtymään aiheuttaen ristiriitoja työyhteisön sisällä. (Kesti 2010, 132-134.)

Keskinäinen luottamus on edellytys työyhteisön toiminnalle, sillä se edesauttaa työn kehittämistä ja tuottaa työhön positiivista tunnetta (Keskinen 2005, 83). Positiiviset tuntemukset onnistumisesta työssä lisäävät organisaation tuottavuutta, vähentävät tuottamatonta työaikaa ja vaikuttavat positiivisesti koettuun työnlaatuun. (Kesti 2010, 185–187.)

Virheiden ennakointi ja henkilöstön kouluttautuminen, vähentävät stressiä ja negatiivisia tuntemuksia työn laadusta. Stressitila aivoissa aiheuttaa oppimisen hidastumista ja tämä vaikeuttaa työtehtävistä suoriutumista. Tästä johtuen stressitilanteessa olevat henkilöt pitäisi pyrkiä mahdollisimman nopeasti tunnistamaan ja jakaa työtehtävät niin, että stressitaso aivoissa pääsee laskemaan ja henkilön toimintakyky palautumaan. Työntekijöiden osaamisentasoa pitää pyrkiä jatkuvasti nostamaan, jotta tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata. Työyhteisön työhyvinvointi paranee rakentavasta ja kehittävästä työyhteisön toimintatavasta. (Kesti 2010, 104–106, 185–187.)

Työssäjaksamista edistää korjaavan palautteen antaminen, koska sillä pystytään muuttamaan tekemisen suuntaa. Työstä tai tekemättä jättämisestä anne-

taan aina korjaavaa palautetta, ei koskaan henkilöstä. Korjaavassa palautteessa ei ole tarkoitus keskittyä syyllisten etsimiseen, vaan keskittyä tilanteen ratkaisemiseen ja jatkotoimenpiteisiin vastaavien tilanteiden välttämiseksi. Pyritään antamaan korjaava palaute aina mahdollisimman nopeasti ja muuta palautteen ongelmat tavoitteiksi, neuvoiksi tai toivomuksiksi. Muistakin kuin kiireellisistä asioista korjaava palaute tulisi antaa mahdollisimman nopeasti, ennen kuin ongelmat kasvavat. Huomioitavaa on kuitenkin että vain pieni osa korjaavan palautteen saajista pystyy käyttämään palautteen myönteisesti hyväkseen. (Rytikangas 2011, 84-86.)

Kun työssä ilmenee työssäjaksamiseen liittyviä ongelmia, olisi niitä hyvä käsitellä kehittämisen lähtökohtana. Työhön liittyvät jaksamisongelmat ovat viimeistään merkkejä siitä, että muutoksia työyhteisössä tai sen toimintatavoissa on tehtävä. Jokaisen yksilölliset työtehtävät ovat aina osa koko työyhteisön toimintaa. Työssäjaksamisen kehittämisessä on hyvä huomioida aina näkökulmat työn ja työyhteisön toiminnan sujuvuudesta. Toiminnan kehittämiseen on hyvä lähteä positiivisella näkökulmalla, näin päästään parempaan kehittämisen lopputuotokseen. (Manka 2011, 64-68.)

Työssäjaksamiseen auttaa työn mielekkyys, jonka käsittää helpoiten pohtimalla mitä työ merkitsee ja miksi sitä tekemään on aikoinaan ryhdytty. Osalle työ on aina vain työtä, eikä se aiheuta työn imua tai palkitsevuutta sen suorittamisesta. Jokainen työntekijä haluaa kuitenkin voida hyvin työssään. Työn mielekkyyden perustarpeiksi voidaan ajatella itsenäisyyttä työssä, työyhteisön osaksi kuulumista ja pärjäämistä työyhteisössä. (Hakanen 2011, 26-28.)

Työn imu on mahdollista kokea jokaisessa työssä ja kaikilla ammattialoilla. Työn imua voidaan kuvailla tarmokkuutena, omistautumisella ja työhön uppoutumisella. Työssäjaksamisen edellytykseksi työn imua tulisi kokea usean kerran viikossa. Työ imun toteutumisella on positiivisia vaikutuksia koko työyhteisöön. Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja työn laatua. Lisäksi se edistää yksilön menestystä työelämässä ja koko työyhteisön mahdollisuuksia menestyä. Työn imua on mahdollista lisätä ja ylläpitää. Se lisää halukkuutta jatkaa työelämässä pidempään, halukkuutta työkavereiden auttamiseen ja posi-

tiivisen ilmapiirin ylläpitämiseen. Työn imulla on vaikutusta myös jokaisen henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja se vahvistaa henkilöstön psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia voimavaroja. Työn imu lisää työntekijän halua tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Hakanen 2011, 31, 39-42.)

2.5 Ristiriitatilanteet ja johtaminen

Henkilöstön osaamisen on todettu hidastuvan merkittävästi, jos työtä tehdään käskyttävän esimiehen ohjauksessa. Henkilöstön osaamisen kehittymistä voidaan tukea tunnistamalla työn eri roolit ja laatimalla niistä prosessikuvaukset. Töiden prosessointi helpottaa työyhteisön toimintaa ja johtamista ja se auttaa työyhteisön osaamista kehittymään. Organisaation kehittäminen työprosesseissa on järkevää viedä henkilöstötasolla ja täten osallistuttaa kaikki innovaatioiden pohdintaan. Esimiehille tulisi selkeyttää vastuu ja velvollisuus kehittämis-toimenpiteiden eteenpäinviemiseen, jotta työyhteisöillä olisi mahdollisuus kehittyä. (Kesti 2010, 158, 238.)

Esimiehen johtamisen pitää olla yksiselitteistä ja näkyvää, jotta työyhteisö voi kehittyä. Esimies tarvitsee tähän johtamiseen resursseja, joita johdon on annettava työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Johdon tehtävä on varmistaa, että esimiehen osaaminen vastaa annetun tehtävän toimenkuvaa. Selkeä johtamattomuus esimiestasolla luo työyhteisöongelmia. (Kesti 2010, 130–131.)

Esimiehen on tärkeää luoda avoin keskusteluympäristö kuuntelemalla kaikkien mielipiteitä tasapuolisesti, eikä hän missään nimessä saa tyrmätä niitä, vaikka osa niistä olisikin harkitsemattomia ja toimimattomia vaihtoehtoja. Tällä tavoin on mahdollista luoda henkilöstöön rohkeutta, jotta he voivat kertoa oman mielipiteensä keskusteluissa. Jos avointa vuorovaikutuksen mahdollisuutta ei luoda työyhteisöön, voi esimiehelle käydä niin, että hän joutuu yksin kehittämään ja ideoimaan asioita ja lopulta saattaa kuormittua kohtuuttomasti. Tällä työskentelytavalla jää hyödyntämättä henkilöstöltä tulevat hyvät kehitysideat. Esimiehen

on tärkeää osoittaa kiinnostusta kaikkien työyhteisönjäsenten mielipiteistä. (Järvinen 2008, 107-111.)

Ongelmana monissa työyhteisöissä saattaa olla, se että ollaan tultu sokeiksi oman työyhteisön ongelmille. Jos näin on päässyt käymään, on hyvä kääntyä konsulttien apuun. Konsultit ovat myös hyvä apu, jos ongelmat ovat vaivanneet jo pitkään, tai jos ongelma on henkilöitynyt, eikä asioista voida enää keskustella ammatillisesti. Ongelmien ennaltaehkäisyyn hyvä väline on myös kehitys- ja tavoitekeskustelut. Näissä keskusteluissa on hyvä ottaa puheeksi motivaatioon, työn mielekkyyteen ja haasteellisuuteen liittyvät asiat. Näin voidaan ennaltaehkäistä työssä turhautumista ja selventää epäselviä osia toimenkuvassa. Kehityskeskustelussa kannattaa käydä läpi asioita liittyen ammatilliseen kehittymiseen ja antaa palautetta puolin ja toisin rakentavassa muodossa. (Järvinen 2008, 107–111.)

Esimies vastaa tiedottamisesta, mutta on kuitenkin koko työyhteisön vastuulla, että tieto kulkee. Esimiehen on tärkeää varmistaa, että tieto kulkee oikeanlaisena. Usein koetaankin ongelmaksi, että tietoa ei osata tulkita, ja viestit voivat värittyä matkanvarrella kuulijalle. Palaute pitäisi aina antaa rakentavassa muodossa, koska on henkilökohtaista miten asiat koetaan eli onko se negatiivista vai positiivista. Yleensä rakentavassa muodossa annettu palaute koetaan positiivisena, vaikka annettu palaute olisi ollut negatiivista. (Kesti 2010, 88, 147.)

Ristiriidat ovat ratkaistavissa ja yritys sen tekemiseen arkipäivää, mutta jos ristiriitoja ei ratkota aiheuttavat ristiriidat negatiivista ilmapiiriä henkilöstöön. Jos näitä ei ratkota, aiheuttavat ne henkilöstöongelmia. Henkilöiden väliset konfliktit ovat hyvin tunneperäisiä, ja ne johtavat helposti syyttelyyn henkilöiden kesken. Negatiivinen energia häiritsee työyhteisön kehittymistä ja normaalien arjen rutiinien hoitamista. Riidat on katkaistava heti, kun ne ovat aistittavissa, jotta voitaisiin mahdollistaa paluu normaalin arkeen työyhteisölle. Riitatilanteet pitää ratkaista selkeästi ja on sovittava parantavat toimenpiteet välittömästi. (Kesti 2010, 37.)

Erilaisuus on voimavara, mistä kuitenkin monet ristiriidat johtuvat, silti ristiriitoja työyhteisössä tarvitaan kuitenkin kilpailukyvyn kehittymiseen (Kesti 2010, 104–106). Ongelmakierteeseen joudutan usein siksi, että syystä tai toisesta ongelmista ei ole keskusteltu avoimesti. Kierteen voi aiheuttaa myös se, ettei osata ratkoa ongelmatilanteita, jolloin ne pääsevät pahenemaan. (Järvinen 2008, 115–117.) Ongelmalähtöinen ajattelu ei ole yritykselle kannattavaa toimintaa, vaan pitäisi siirtyä ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Ongelmia ei voida vain lakais-ta maton alle, vaan on keksittävä ratkaisu tilanteeseen mitä tehdä jatkossa. Ei kannata tehdä kyselyjä työilmapiiristä, jolla selvitetään ongelmia ja niiden laajuutta, jos kuitenkaan tulosten perusteella ei tehdä mitään muutoksia entisiin toimintatapoihin. Syyllisten hakeminen ongelmiin edistää vain negatiivista ilma-piiriä. (Kesti 2010, 43.)

Jos ongelmat työpaikoilla henkilöityvät ja välit tulehtuvat, saattaa se aiheuttaa kasvua sairauspoissaolojen määrään, mikä johtaa lisääntyvään tyytymättömyy-teen työyhteisöissä. Usein kuitenkin vasta tässä vaiheessa ymmärretään hakea apu ulkopuolisilta tahoilta. (Järvinen 2008, 120.) Harvoin työyhteisöongelmat ovat henkilöperäisiä, vaikka toisista henkilöistä usein vikaa haetaankin. Tästä johtuen ongelmia pitäisi aina pyrkiä ratkomaan työyhteisön näkökulmasta käsin. Jokainen tekee virheitä työssään, mutta harvemmin näistä muodostuu työyhteisöön ongelmia. Yksilöongelmat työyhteisössä ovat mahdollisia ja yleisimmät näistä ovat ehkä alkoholi- ja päihdeongelmat (Järvinen 2008, 123, 126).

Ongelmia olisi suositeltavaa lähteä ratkomaan käyttämällä kuutta tapaa (Järvi-nen 2008, 132- 140):

- Työlähtöinen ja ammatillinen tarkastelutapa eli palautteen pitää kohdis-tua aina henkilön työsuoritukseen tai konkreettiseen käyttäytymiseen.
- Ongelmat käsitellään asianosaisten kesken eli rohkaistaan jokaista an-tamaan palaute suoraan asianosaiselle, ettei lietsottaisi negatiivista ilma-piiriä puhumalla toisista selän takana. Jokaisen pitääkin miettiä tukeeko oma toiminta avointa ja tervettä työilmapiiriä. Esimiehen pitää käydä kahdenkeskiset keskustelut alaisen kanssa, jos epäillään yksilöllistä on-

gelmaa. Kaikki peruspilareita tai sääntöjä koskevat ongelmat on hyvä käydä läpi yhdessä koko työyhteisön kanssa.

- Tutkivana ja kysyvänä lähestymistapana jokaisen on hyvä opetella antamaan ystävällisesti palautetta ja lähteä liikkeelle sillä ajatuksella, että kysyy miksi toinen toimii näin. Missään tapauksessa ei kannatta lähteä pohdiskelemaan syitä toisen käytökselle, vaan kysyä rehdisti miksi henkilö toimii näin.
- Ratkaisukeskeisyys eli monia ongelmia voidaan ratkoa tietämättä niiden perimmäisiä syitä. Tämän tavan hyvä puoli on siinä, että voidaan välttää syyllisten hakeminen ja keskittyä ongelman ratkomiseen, ja luoda positiivisempaa työilmapiiriä ratkaisuja hakemalla.
- Pitkäjänteisyys ja seuranta: otetaan aikaa asioiden hoitamiseen ja käsitellään sovittuja asioita uudelleen kehittämisen näkökulmasta. Pitää kuitenkin muistaa määrätietoinen asioiden eteenpäin vieminen.
- On hyvä muistaa, että työpaikalla ollaan töitä tekemässä ja esimiehen päätehtävä on ajatella koko työyhteisön toimivuutta. Tästä johtuen joskus esimiehen tarvitsee tehdä yksilön kannalta harmittavia päätöksiä, mutta näin tarvitsee toimia säilyttääkseen työrauha ja toimiva työyhteisö.

Monesti työyhteisöissä unohdetaan toiminnan jatkuva arviointi, joka perustuu työyhteisön pilareihin. Tästä johtuen ongelmia syntyy yhä uudelleen. Jatkuvan arvioinnin tarkoitus on miettiä onko kaikki muut pilarit kunnossa. Kokemus opettaa, miten toimia jatkossa paremmin ja miten kehittää toimintaa. Tarkasteleminen edellyttää kaikkien oman toiminnan miettimistä. Täytyy välillä pysähtyä tarkastelemaan toimintaa, jotta sitä voi kehittää ja virheistä voisi oppia. (Järvinen 2008, 103–104.)

Jos työyhteisö on muuttunut passiiviseksi, eikä virheisiin enää puututa, tulisi työyhteisö mahdollisimman nopeasti opastaa kääntämään toiminta ratkaisukeskeiseksi toiminnaksi. Passiivisessa työyhteisössäkin voi olla huomattu ongelmia ja ehkä niistä on jopa keskusteltu, mutta toimintaa ei ole osattu ohjata ratkaisukeskeiseksi, jolloin ongelmiin saataisiin positiivista kehitystä. Ratkaisukeskeinen toiminta ja toiminnan suuntaaminen tulevaan ovat usein toimivimpia ratkaisuja

päästä eteenpäin vanhoista toimintatavoista. Usein apu löytyy osallistuttamalla kaikki mukaan kehittämiseen, jolloin luodaan pohja hyvän ja toimivan työyhteisön toiminnalle. (Kesti 2010, 86.)

Jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalta osaltaan yhteisön työilmapiiristä. Jokainen itse vastaa siitä millaista työkulttuuria ylläpitää, miten toimii työyhteisössä ja millaisia ajatuksia luomme työyhteisöstämme. Jokainen henkilö pystyy motivoimaan työyhteisöä, mutta vastaavasti myös tuhoamaan toisten ja koko työyhteisön työmotivaation. Jokainen voi tehdä oman henkilökohtaisen valintansa siitä mitä tuoda työyhteisöön. (Rytikangas 2011, 102-109.)

Esimies voi hyödyntää, ristiriitoja välttääkseen, johtamisessaan työyhteisön jäsenten erilaisia sosiaalisia vuorovaikutustaitoja eli persoonallisuuksia. Työyhteisön persoonallisuudet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: itsevarmat, tunnolliset ja rauhalliset persoonallisuudet. Työyhteisön työskentely on toimivampaa, kun erilaiset persoonat on tunnistettu ja usein se helpottaa työyhteisön toimintaa. Parhaimmillaan erilaisuuden tunnistaminen ja arvostus rakentaa tiiviin työyhteisön, joka kehittää itseään ja kunnioittaa jäseniään. Kun työyhteisön jäsenet kokevat voivansa olla oma itsensä työpaikalla, heistä on myös kaikkien eniten hyötyä kehittyvälle, hyvin toimivalle ja uutta oppivalle työyhteisölle. (Rytikangas 2011, 122-126.)

3 TYÖILMAPIIRIKYSELY RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUHENKILÖSTÖLLE

Työyhteisöä ja sen toimivuutta kannattaa kehittää niin esimiehen kuin työntekijöiden näkökulmasta. Toimivalla työyhteisöllä ja hyvällä työilmapiirillä on sairauspoissaoloja ja ristiriitatilanteita vähentävä vaikutus. Lisäksi sen on todettu vähentävän stressiä ja lisäävän työtyytyväisyyttä. (Kauranen, ym. 2011, 10–12.)

Tärkeää on kyselystä ennakkoon tiedottaminen ja henkilöstön innostaminen vastaamiseen, kyselyn tuloksiin perehtyminen ja niiden mahdollinen käsittely kyselyn tuloksia varten luodussa työryhmässä. Huomioitavaa on kyselyssä tulevien kehitysideoiden mahdollinen toteutusten edellytys ja niihin sitoutuminen. Hyvän työilmapiirin kehittämistä kannattaa tukea, kannustaa, palkita ja kiittää edistyksistä. (Kauranen, ym. 2011, 10–12.)

Työilmapiirikysely toteutettiin tammikuussa 2013 Ruskon kunnan siivous- ja ruokapalveluille. Kysely lähetettiin 28 henkilölle, kaikille toistaiseksi voimassa olevissa ja määräaikaissa työsuhteissa työskenteleville. Kyselyn tekemisestä ja toteuttamisesta tiedotettiin vuoden 2012 puolella pidetyissä kuukausittaisissa palaverissa. Kyselyn mukana oli saateviesti, jossa vielä kerrattiin jo kertaalleen tiedotettuja asioita kyselyn tavoitteista ja siitä miksi se toteutetaan. Kyselyn tulokset on sovittu käytävän läpi, kun opinnäytetyö on valmis, normaalien kuukausittaisien palaverien yhteydessä.

3.1 Kyselyn tulokset ja niiden analysointi

Vastauksia työilmapiiri-kyselyyn tuli yhteensä 25 henkilöltä. Ruokapalveluiden henkilöstöstä kyselyyn vastasi 11 henkilöä ja siivouspalveluiden henkilöstöstä 14 henkilöä. Vastaaajia oli jokaisesta kyselyn ikäryhmästä.

3.1.1 Työn mielekkyys

Työn mielekkyyttä kysyttiin yksinkertaisella kyllä tai ei vaihtoehdoilla. Ei-vastaajat laitettiin perustelemaan vastauksensa: miksi ei koe työtä mielekkääksi ja vastaajan pohdinnalle oli varattu avoin vastauskenttä.

Työn mielekkyyttä kysyttäessä lähes kaikki vastaajat kokivat työnsä mielekkääksi. Ruokapalveluista vain yksi henkilö koki: ettei tämän hetkinen työ ole mielekästä. Vastanneelta, joka ei kokenut työtään mielekkääksi, kysyttiin; miksi et koe työtäsi mielekkäänä ja vastaukseksi tuli: ”ettei työ tämän hetkessä työpisteessä ole tarpeeksi haasteellista”.

Siivouspalveluista, vain yksi henkilö koki, ettei tämän hetkinen työ ole mielekästä, kaikki muut vastanneet pitivät työtään mielekkäänä. Vastaajalta, joka ei pitänyt työtään mielekkäänä, kysyttiin; miksi et koe työtäsi mielekkäänä ja vastaukseksi tuli: ”ettei esimies arvosta laitoshuoltajien työtä, vaan ainoastaan ruokapalveluiden työtä ja täten pitää työntekijöitään eriarvoisina”.

On todettu, että työn mielekkyys lisää työmotivaatiota ja työniloa, kun taas vastaavasti, jos tehtävä työ ei ole mielekästä, se ei motivoi tekijäänsä työn suorittamiseen. Tällaiset henkilöt usein turhautuvat työssään ja hakeutuvat muualle mielekkäämpiin työtehtäviin. (Manka 2011, 38-40.)

Ruokapalvelun vastaaja perusteli mielekkyuden vähyyden johtuvan työn vähäisestä haasteellisuudesta. Tämän henkilön työn haasteellisuutta tulisi nostaa mahdollisimman nopeasti, jottei vastaaja turhaudu työssään, ja työn mielekkyys saataisiin nousemaan.

Laitoshuoltajien vastauksissa tuotiin esille asia: ettei esimies arvostaisi laitoshuoltajien työtä. Todennäköistä olisi, että näitä vastauksia olisi tullut useamman, jos asia olisi näin, mutta tämä on vastaajan henkilökohtainen kokemus asiasta. Olisiko esimiehellä mahdollista tuoda johtamisessa esille työnarvostamista esimerkiksi kuukausittaisissa palaverieissa. Herkästi kuitenkin osa henkilöstöstä mieltää aina palkkauksen viitteelliseksi työnarvostukseen. Kuntapuolella on kui-

tenkin esimiesten haasteellista lähteä palkoilla työarvostusta osoittamaan. Tulisikin miettiä muita, kuin pelkästään rahallisia, palkitsemisen keinoja.

3.1.2 Työn haasteellisuus

Kysyttiin kokeeko vastaaja työn tarjoavan sopivasti haasteita. Vastausvaihtoehdot olivat: Kyllä, olen tyytyväinen näihin haasteisiin, Ei, haluaisin lisää haasteita ja En osaa sanoa. Vastaajat, jotka valitsivat vaihtoehdon; haluan lisää haasteita, kysyttiin millaisia haasteita he työhönsä toivoisivat lisää.

Kysyttäessä ruokapalvelutyön haasteellisuudesta lisää haasteita työhön toivoi kaksi henkilöä, eli toinen vastaajista piti silti työtään mielekkäänä, vaikka se ei hänen mielestä ole tarpeeksi haasteellista. Lisää haasteellisuutta ruokapalvelutyöhön toivottiin isompien annosmäärien valmistamisella ja vaihtelevilla toimipisteillä.

Kysyttäessä työn haasteellisuudesta kaksi siivouspalveluiden vastaajista toivoi lisää haasteita työhön. Toinen heistä piti silti työtään mielekkäänä, vaikka halusikin haasteita työhönsä lisää. Haasteita siivouspalveluiden työhön toisi vastaajien mukaan lisää: tieto työtä helpottavaan toimintaan ja muuttuvan työn tekemiseen, oman työn suunnittelumahdollisuudet ja pääsemällä vaikuttamaan omaan työkuvaan ja omiin työtehtäviin.

Kaikissa vastauksissa tulee selkeästi esille, että lähes kaikki vastaajat pitivät työtään mielekkään ja sopivan haasteellisena. Työn haasteellisuus lisää työn imua ja täten myös työn mielekkyyttä (Hakala 2011, 18-20). Esimiehen tulisi tutkia mahdollisuuksia niiden henkilöiden työhaasteellisuuden lisäämiseen, jotka eivät olleet tyytyväisiä työn haasteellisuuteen. Esimiehen tehtävä arvioida henkilöstönsä osaamista ja mukauttaa mahdollisuuksien mukaan työtehtävät jokaisen henkilökohtaiseen osaamiseen sopiviksi, näin annetut työtehtävät pysyvät jokaisella sopivan haasteellisena ja mielekkäänä.

Ruokapalveluiden vastaajien työn haasteellisuuden lisäämistoiveet toimipisteiden vaihtuvuudesta ovat toteutettavissa muuttamalla työvuorolistojen nykyistä

työnkiertoa. On myös hyvä pohtia, mitkä kaikki työtehtävät voivat olla kiertäviä vai voivatko kaikki työtehtävät olla kiertäviä, ja onko kannattavaa toteuttaa haasteellisemmissä tehtävissä pidempiä työnkiertoaikoja, jotta työhön saadaan helpommin rutiini aikaiseksi. Työnkiertoasia kannattaa ottaa esille henkilöstön kuukausittaisissa palaverissa ja ottaa henkilöstö mukaan työkierron suunnitteluun.

Laitoshuoltajien työhön haasteellisuutta toisivat lisää tieto työ tekemisen helpottamiseksi. Tämä helpottaisi myös työergonomiaa ja auttaisi henkilöstöä jaksamaan fyysisen työnrasituksia paremmin. Työergonomia koulutus voisi olla tähän hyvä ratkaisu, sitä voisi toteuttaa yhdessä työterveyshuollon kanssa. Oman työnsuunnittelu, työtehtävät ja toimenkuvat kannattaa ottaa kuukausittaisessa palaverissa käsittelyyn. Palaverissa kannattaa käydä läpi: paljonko laitoshuoltajilla on työn toteuttamisen kannalta mahdollista suunnitella omaa työtään ja työtehtäviään. Oman työn suunnitteluun osallistuminen lisää työmotivaatiota (Kesti 2010, 28). Siivouspalvelun työtehtävistä olisi hyvä kirjoittaa toimenkuvat yhdessä laitoshuoltajien kanssa. Voidaanko esimerkiksi yhdistää eri päiväkodeissa työskentelevien laitoshuoltajien toimenkuvat, ja taas omana toimenkuvana eri kouluissa työskentelevien laitoshuoltajien toimenkuvat. Toimenkuvia kannattaa mahdollisuuksien mukaan yhtenäistää, jotta mahdolliset henkilöstön sijaistamiset helpottuvat. Yhtenäiset toimenkuvat viestivät myös toimialueen yhtenäisistä toimintavoista.

3.1.3 Pelisäännöt

Vastaajilta kysyttiin onko työtiimillä pelisäännöt. Vastausvaihtoehdot olivat: Kyllä, Kyllä, mutta mielestäni niitä ei noudateta tai En koe niitä toimiviksi, Ei ja En tiedä onko tiimillä pelisääntöjä. Vastausvaihtoehdon kyllä, mutta mielestäni niitä ei noudateta tai en koe niitä toimiviksi, kysyttiin miten pelisääntöjä voitaisiin kehittää. Ei-vastausvaihtoehdon valinneilta kysyttiin: pitäisikö tiimillesi laatia pelisäännöt ja mitä asioita toivoisit mainittavan pelisäännöissä.

Ruokapalveluiden kaikki vastanneet henkilöt olivat sitä mieltä, että pelisäännöt on laadittu. Kuitenkin neljä henkilöä koki, ettei pelisääntöjä noudatettu tai ne eivät olleet toimivia. Kaikilta vastanneilta, jotka kokivat, että säännöt kaipaisivat kehittämistä, kysyttiin lisäkysymyksenä, miten pelisääntöjä voitaisiin kehittää. Vastanneilta tulleita kehitysideoita olivat odotetaan kaikilta samoja käytäntöjä, tiedonkulun parantaminen, ja sitä että jokainen saisi tehdä työn omalla tavallaan eli ei olisi vain yhtä oikeaa tapaa suorittaa työ. Pelisääntöjä toivottiin luotavan yhdessä koko ruokapalvelutiimin kanssa, ja pelisääntöjä tulisi noudattaa ehdottomasti.

Siivouspalveluiden henkilöstön pelisääntöjä koskevaan kysymykseen tuli vastauksiin runsaasti hajontaan, vastauksia tuli kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Viisi henkilöä koki, että säännöt on laadittu, ja neljä henkilöä koki, että säännöt on laadittu, mutta ne eivät ole toimivia. Vastanneilta, jotka kokivat, että säännöt kaipaisivat kehittämistä, kysyttiin miten pelisääntöjä voitaisiin kehittää. Kehitysideoita olivat kaikille samat säännöt, kaikki samanarvoisiksi ja kaikille käyttöön kellokorttijärjestelmä.

Kolmen henkilön mielestä sääntöjä ei oltu tehty ja neljä henkilöä ei osannut sanoa, oliko pelisäännöt tehty. Niiltä siivouspalveluiden vastanneilta, jotka olivat ilmoittaneet, ettei pelisääntöjä ole tai ei tiedä onko niitä laadittu, kysyttiin jatkokysymyksinä: pitäisikö tiimillesi laatia pelisäännöt, ja mitä asioita toivoisit mainittavan pelisäännöistä. Näistä kuudesta vastanneesta neljä oli sitä mieltä, että säännöt tulisi laatia, ja kahden henkilön mielestä sääntöjä ei tarvita. Sääntöjen laadintaa toivoneilta pyydettiin ehdotuksia sääntöihin. He toivoivat vaikutusmahdollisuuksia työntekijöitä koskeviin asioihin, kaikille samoja sääntöjä töiden suhteen, määritelmiä siitä, mitkä ovat kenenkin töitä, parempaa tiedonkulkua ja samanarvoisuutta työmäärän suhteen.

Eniten hajontaa siivouspalveluiden vastauksissa tuotti epäselvyys siitä, oliko sovittuja työtiiminpelisääntöjä. Siivouspalveluille olisi hyvä luoda selkeät pelisäännöt, koska tämä luo selkeyttä ja yhteisiä käytänteitä työyhteisöön. Yhdessä luodut pelisäännöt tuovat myös turvallisuuden tunnetta henkilöstölle (Järvinen 2008, 71). Onko työtiimilläsi pelisäännöt vastausten hajonta saattaa johtua siitä,

ettei yhdessä sovittuja asioita koeta pelisäännöksi, koska ne ovat yleisenä ohjenuorana kunnassa kaikille työntekijöille. Tiimikohtaiset pelisäännöt Ruskon kunnassa on luotu ruokapalveluille, siivouspalveluilla ei ole luotu tiimikohtaisia pelisääntöjä.

Kun siivouspalveluille aletaan laatia omia tiimikohtaisia pelisääntöjä, tulisi kaikki laitoshuoltajat ottaa mukaan suunnittelemaan sääntöjä. Samalla tämä lisää pelisääntöihin sitoutumista. Tehtyihin tiimikohtaisiin pelisääntöihin olisi hyvä aina välillä palata, jotta vältetään säännöstä pikkuhiljaa lipsuminen (Järvinen 2008, 92-93.) Täten myös ruokapalveluille tehtyihin pelisääntöihin olisi hyvä palata takaisin siihen, miksi säännöt on tehty, tämä helpottaa sääntöjen ymmärtämistä ja niiden noudattamista. Samalla, kun sääntöjä käydään läpi, on hyvä mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon kyselyyn vastanneiden esille tuomat kehitysehdotukset.

3.1.4 Työssäjaksaminen ja työhyvinvointi

Kysymykset omasta työssäjaksamisesta ja omasta työhyvinvoinnista pyydettiin pisteyttämään 1-4 arvosanalla, neljä oli paras arvosana. Kokonaisarvosanaksi omasta työssäjaksamisesta kaikilta vastaajilta tuli 3,08 ja kokonaisarvosanaksi omasta työhyvinvoinnista tuli 3,00. Kaiken kaikkiaan oma työssäjaksaminen tulkittiin kaikkien vastanneiden kesken paremmaksi kuin oma työhyvinvointi. Yhteensä seitsemän henkilöä antoi täydet pisteet omasta työssä jaksamisesta ja omasta työhyvinvoinnistaan. Vastaajia pyydettiin myös pohtimaan, mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti omaan työhyvinvointiin.

Ruokapalvelut antoi kokonaisarvosanaksi työssäjaksamiselle 3,27 ja omalle työhyvinvoinnille 3,18. Ruokapalvelun vastaajista kolme henkilöä oli vastannut kumpaankin kysymykseen arvosanan 2, muilla vastaukset vaihtelivat kolmen ja neljän välillä kummassakin kysymyksessä. Ruokapalvelut ylitti reilusti kummassakin vastauksessa kaikkien vastaajien kokonaiskeskiarvon vastauksista. Ruokapalvelun vastaajat, yhtä henkilö lukuun ottamatta, vastasivat kumpaankin kysymykseen saman arvosanalla eli lähes kaikki vastanneet pitivät omaa työssä-

jaksamista ja omaa työhyvinvointia yhtä vahvoina. Yksi vastaajista koki oman työssäjaksamisen parempana, mitä oman työhyvinvoinnin. Ruokapalveluista parhaan mahdollisen arvosanan eli neljä molempiin kysymyksiin antoi viisi henkilöä, tämä edusti vastaajista 45 prosenttia.

Ruokapalveluiden omaan työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia asioita olivat hyvä työilmapiiri, hyvät suhteet työkavereihin ja mukavat työkaverit. Lisäksi positiivisesti vaikutti haasteellinen ja mielenkiintoinen työ, kouluttaminen, arvostus työtä ja osaamista kohtaan. Positiivisesti vaikuttimena nähtiin myös ihana esimies, oma terveydentila, työajat ja työpäivien erilaisuus.

Siivouspalvelut antoivat kokonaisarvosanaksi työssäjaksamiselle 2,93 ja omalle työhyvinvoinnille 2,86. Siivouspalveluiden vastaukset omaan työssäjaksamiseen vaihtelivat kahden ja neljän välillä. Siivouspalveluiden vastaukset omaan työhyvinvointiin vaihtelivat kahden ja neljän välillä, vain yksi henkilö vastasi omaan työhyvinvointiin arvosanaksi yksi. Siivouspuolen vastauksissa oli runsaammin hajontaa, mitä ruokapalveluiden vastauksissa. Siivouspalveluiden vastauksissa oli yhden henkilön mielestä oma työhyvinvointi parempi kuin oma työssäjaksaminen. Lähes kaikki vastaajat pitivät omaa työssäjaksamistaan parempana kuin omaa työhyvinvointiaan. Laitoshuoltajista kaksi oli antanut parhaan arvosanan kumpaankin kysymykseen, mikä edusti siivouspalvelun vastaajista vain 14 prosenttia.

Siivouspalveluiden omaan työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia asioita olivat yhteistyö kaikkien kanssa, hyvät työvälineet, hyvät työtoverit, sopiva työmäärä ja hyvä työilmapiiri. Lisäksi toivottiin, että työntekijät otettaisiin tosissaan, koko työyhteisöön enemmän avoimuutta, kunnioitusta ja arvostusta. Positiivisesti vaikuttavia asioita olivat saada tehdä työtä, jota itse haluaa, oman työn arvostaminen, itsestä huolehtimista ja omaan työhön olevat vaikutusmahdollisuudet.

Vastauksista voidaan selkeästi havaita ruokapalveluiden työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin olevan hyviä, mutta huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää kolmen vastaajan työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin, jotka antoivat kumpaankin arvosanaksi kaksi. Ruokapalveluiden ikäjakauma sijoittui tasaisesta kaikkiin kol-

meen annettuun ikäryhmään, joka osaltaan saattaa vaikuttaa ruokapalveluhenkilöstön parempaan työssäjaksamisen kyselytulokseen. Omaan työhyvinvointiin positiivisena vaikuttavana tekijänä voi olla suurimman osan henkilöistä työskentely yhdessä tiimityöskentelynä. Vaikka ruokapalvelut saivat hyvät keskimääräiset arvosanat kummastakin, ei se kuitenkaan tarkoita, ettei henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen eteen tulisi tulevaisuudessakin tehdä töitä.

Siivouspalveluiden käytännöntyö on fyysisesti raskasta työtä, haasteellisten työasentojen vuoksi. Laitoshuoltajan työssä onkin tärkeää ylläpitää omaa fyysistä toimintakykyä. Laitoshuoltajien ammatissa esiintyy on runsaasti sairauspoissaoloja liittyen tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Ammattitaidon ylläpitäminen tukee omaa työssäjaksamista ja työn fyysisen kuormituksen ymmärtämistä. Ammatilliseen riskiryhmään kuulumisen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita fyysisiä vaivoja työn suorittamisesta, vaan siihen pystyy itse vaikuttamaan esimerkiksi lisäämällä vapaa-ajan liikuntaan, koska etenkin heikko lihaskunto altistaa fyysisille oireille tehdystä siivoustyöstä. Yksipuolista työnrasitusta voidaan myös helpottaa työnkierrolla ja työvälineiden ja – tapojen muutoksilla. (Suomen Siivoustekninen liitto 2004, 173-176, 188.)

Siivouspalvelun vastaajilla annettu arvosana työjaksamiseen oli heikompi, mitä ruokapalveluilla. Tähän vaikutustekijänä saattaa olla laitoshuoltajien ikäkauman painottuminen ylimpään annettuun ikäryhmään 56-65-vuotiaat. Siivoustyön fyysinen rasitus on ilmeisesti tehnyt tehtävänsä työvuosien varrella ja nyt viimeistään tulisi työssäjaksamisen huomioimiseen panostaa resursseja. Onko osalla heistä järkevää lähteä pohtimaan osa-aikatyön tekemistä, vaihtoehtona helpottamaan jaksamista eläkeikään asti. Myös laitoshuoltajien työhyvinvointi oli heikompi mitä ruokapalveluiden, voiko tähän osa tekijänä olla työn päivittäinen yksilösuorittaminen ja lähes jokaisella olevat erilaiset työskentelyn toimipisteet.

Kyselyn vastauksista saatua numerotietoa voidaan hyödyntää ulkoiseen vertailuun, jos vastaavaa tietoa on tarjolla. Jatkuva arviointi tuottaa kuitenkin parhaan tuloksen, joten prosessin ei tulisi päättyä yhteen kyselyyn, vaan siitä tulisi tehdä osa kehittyvän työyhteisön menestystekijöitä. (Kauranen, ym. 2011, 16-17.)

3.1.5 Esimies ja sinun työhyvinvointisi

Kysyttiin avoimella vastauskentällä mitä esimies voi tehdä sinun työhyvinvointisi eteen. Kysymyksellä oli tarkoitus saada vastaajat pohtimaan, mitä konkreettisesti esimies voi tehdä vai voiko tehdä mitään. Kysymys esitettiin tarkoituksella vasta sen jälkeen, kun vastaajat olivat pohtineet mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti heidän omaan työhyvinvointiin. Näin tehtiin koska työhyvinvointi on kuitenkin aina yksilöllinen kokemus, johon myös jokainen voi itse vaikuttaa, eikä vain ainoastaan työnantaja.

Ruokapalvelun vastauksissa oli runsaasti pohdintaa. Toivottiin esimiehen asettumista työntekijän asemaan, herkemmin puuttuvan asioihin, positiivisuutta, avointa ja tasa-arvoista toimintaa. Lisäksi toivottiin esimiehen parantavan työilmapiiriä. Toiveena oli myös kiertävän työrytmin toteuttaminen ja tarkempaa valvomista, jotta asiat myös tehdään niin kuin on sovittu. Positiivisena palautteena johtamisesta tuli tähän kysymykseen tuli vastaus: ”esimieheni tekee nyt jo voitavansa ja hänen kanssaan voi keskustella asioista”.

Siivouspalvelun vastauksissa esimieheltä toivottiin oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja tasa-arvoa työntekijöiden kesken. Toivottiin esimiehen huomioivan ja kunnioittavan työntekijöiden fyysisiä ja psyykkisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Esimiehen toivottiin antavan joustoa työarkeen. Tarvittaessa toivottiin esimiehen toimivan kuuntelijana, jos mahdollisia ongelmia tulee, ja olevan helposti lähestyttävä. Esimiehen haluttiin tarkkailevan oikeanlaisia työvälineitä ja vaatetusta, tiedustelevan työpisteessä viihtymisestä ja tähän viitaten mahdollistaen työnkierron toimipisteiden välillä. Siivoustyönmitoitusten toivottiin olevan sopivia ja haluttiin mahdollisuuksia kouluttautumiseen. Positiivisena palautteena esimiehen työstä tähän kysymykseen tuli vastaukset: ”Toivon esimiehen pitävän jatkossakin hyviä kehityskeskusteluja”, ja ”Ei esimies voisi tehdä enää enempää, kuin jo osoittaa välittävänsä ja kunnioittavansa työntekijöitään ja on tarpeen mukaan puuttunut ongelmiin”.

Kyselyyn vastanneiden kokemukset työhyvinvoinnista ja toiveet sen suhteen miten esimies voi siihen vaikuttaa ovat moninaisia. Tasapuolisuutta johtamiseen

tuli toiveena kummaltakin työalueelta. Voisiko tasapuolisuuden tunteen herättämiseksi tehdä jotain muutoksia johtamisessa. Onko mahdollista ottaa enemmän työntekijöitä mukaan kehittämään yhteisiä asioita ja lisäkö tämä mahdollisesti tasapuolisuuden tunnetta. Esimiehen on kuitenkin aina huomioitava jokaisen yksilölliset tarpeet johtamisessa motivoitakseen heitä oikealla tavalla (Kesti 2010, 60). Onko mahdollista että tämä tekee kolmelle vastaajalle kokemuksen eriarvoisesta johtamisesta.

Ruokapalveluiden toiveet työilmapiirin kehittämisestä tulevat todennäköisesti huomioitua tämän opinnäytetyön myötä ja mukana tulevien kehitysehdotusten toteutuksessa. Toive positiivisemmän ilmapiirin lisäämisestä johtamisessa on hyvä ottaa käyttöön heti ruokapalveluissa, koska positiivisuus lisää työn mielekkyyttä täten myös työhyvinvointia ja positiivista työyhteisön työilmapiiriä.

Siivouspalveluiden vastauksissa tuli selkeästi esille asiat muutostarpeista työergonomiassa ja mahdollisuuksissa kouluttautua. On myös hyvä huomioida, että siivouspalveluhenkilöstö on huomannut kehityskeskustelujen pitämisen positiiviset puolet ja kokee näin saavansa niistä jotain myös itselleen. Työergonomiaan tulisi tehdä muutoksia ja kouluttamismahdollisuuksia olisi hyvä lisätä, jotta työn mielekkyys säilyisi hyvänä.

Toimialueita johdettaessa on kuitenkin hyvä huomioida tähän vastaukseen tulleet positiiviset palautteet johtamiseen liittyen, joita tuli muutamia molemmilta toimialueilta.

3.1.6 Ihme-kysymys

Viimeisenä kysymyksenä oli ihme-kysymys eli yön aikana on tapahtunut ihme. Kun aamulla työntekijät saapuvat töihin, on heidän työpaikkansa juuri sellainen, mitä he ovat aina halunneet ja heitä pyydetään omin sanoin kertomaan, mitä muutoksia he kokevat tapahtuneen. Kysymyksen vastaustila oli avoin, ja siihen toivottiin vastaajien omin sanoin kertovan, mitä muutoksia näkivät ja kokivat työpaikalla tapahtuneen.

Ruokapalvelun vastaajista muutamat toivoivat tila- ja kalusteratkaisujen muuttuneen toimiviksi. Yksi vastanneista oli vielä tarkentanut vastaustaan: ”Toimipisteiden muutokset olisivat tulleet ergonomisemmiksi, tehokkaammiksi ja tilaa olisi paremmin, missä työtä suorittaa.” Useampi ruokapalvelun vastaaja toivoi kaikkien tulevan keskenään toimeen, olevan positiivisella asenteella töissä, ja että työilmapiiri olisi hyvä. Kaksi vastaajaa toivoi työtehtävien ja toimipisteiden olevan kiertäviä.

Yksi ruokapalvelun vastaajista haaveili vanhoista hyvistä ja tutusta työtovereista, jotka eivät olisi lähes koskaan sairauslomilla. Sama vastaaja toivoi kaikille korkeaa työmoraalia ja täsmälleen samanlaista työtapaa.

Yksi ruokapalvelun vastaajista kertoi, ettei kaipaa mitään muutoksia, vaan tämä on juuri sellainen työpaikka, jossa on aina halunnut työskennellä. Eräs toinen vastaaja toivoi turhan valituksen loppuneen ja toinen oli sitä mieltä, että kaikki lähtee itsestä työyhteisössäkin oman työarvostamisesta ja omasta ajatusmaailmasta.

Useat siivouspalveluiden vastaajat toivoivat enemmän palautetta ja kiitosta työstään päivittäin työkohteessa olevilta henkilöiltä. Kolme vastaajista toivoi parempia ja ergonomisempia siivouskomeroita, ja yksi vastaaja toimipisteitä, joista turhat rojut olisivat poissa nurkista, sillä se helpottaisi hänen työntekoaan.

Yksi vastaaja toivoi suunnitelmallisempaa työntoteutusta ja kaikilta korkeampaa työmotivaatiota. Yksi vastaajista toivoi työajan olevan itselle sopivampi, jotta jaksaisi työpäivän jälkeen vielä harrastuksia ja sitä että ruokailu olisi työpaikalla maksutonta. Kahden toiveena oli, että kaikki tervehtisivät toisiaan iloisesti ja huomioisivat toisensa työpaikalla, eikä kilttejä käytettäisi hyväksi, ja kaikki olisivat iloisella mielellä töissä.

Siivouspalveluiden kahdelta vastaajalta tuli toiveet ettei mitään muutosta olisi havaittavissa ja kaikki olisi niin kuin eilen.

Ihme-kysymyksen vastauksissa on kummallakin toimialueella nähtävissä työergonomian tärkeys. Pienilläkin muutoksilla saadaan vaikutusta aikaan henkilös-

tön työhyvinvoinnissa (Kesti 2010, 44). Tulisi lähteä kehittämään työergonomiaa parempaan suuntaan edes siis pieninkin muutoksin. Nyt kunnassa tulisi sijoittaa resursseja työergonomiaan liittyviin asioihin, koska näihin panostamalla saadaan pitkäaikaista työhyvinvointia ja työssäjaksamista aikaiseksi. Näistä hyötyy tulevaisuudessa myös koko työyhteisö ja työyhteisön työilmapiiri, kuten myös työyhteisön jäsenet yksilöinä.

Paljon toivottiin myös työilmapiiriin liittyviä muutoksia työyhteisöön ja yhteisiin toimintatapoihin. Kaiken kaikkiaan toiveet olivat suurin osa hyvinkin yksinkertaisia ja viimeistään pitkällä aikavälillä toteutettavissa olevia. Oli kuitenkin positiivista huomata, että osa vastaajista oli jo nyt työpaikalla, joka ei kaivannut mitään muutoksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työilmapiirin kehittämistä voitaisiin lopettaa, vain sen takia että osa on jo tyytyväisiä työhönsä, sen haasteisiin ja omaan työhyvinvointiin.

3.1.7 Kyselyn toteutuksen analysointi

Kyselyn toteutus oli onnistunut, koska kyselyn saanneilta henkilöiltä vastauksia saatiin 89 % kokonaishenkilömäärästä. Hyvä vastausprosentti antaa osaltaan mahdollisuuden tavoitteiden saavuttamiselle ja tulosten luotettavuudelle (Kauranen, ym. 2011, 13). Prosentuaalisesti koko kunnan työntekijöistä vastanneet edustavat vain noin 11 %, joten koko Ruskon kunnan henkilöstön työilmapiiristä kysely ei anna luotettavaa tulosta. Kuitenkin teknisten palveluiden henkilöstön työilmapiiristä tämä kysely antaa ohjaavia vastauksia, koska siihen vastanneet edustavat 57 % koko teknisten palveluiden työntekijöistä.

Työilmapiirikyselyn avulla on saatu ruoka- ja siivouspalveluiden henkilöstön näkemyksiä heidän työhyvinvoinnistaan ja ideoita sen kehittämiseen. Kyselyn tulosten purkuprosessin yhteydessä saadaan henkilöstöä sitoutettu toiminnan kehittämiseen yhteisvoimin. Jo mielipiteiden kysyminen osoittaa arvostusta ja kunnioitusta henkilöstön mielipiteitä kohtaan. Näiden tulosten pohjalta on helppompaa lähteä toteuttamaan rakentavaa kehittämistä työyhteisössä. (Kauranen, ym. 2011, 16-17.)

3.2 Kehittämisehdotuksia

Tässä luvussa esitellään kehittämisehdotuksia Ruskon kunnan henkilöstöjohtamisen toimintaan ja ruoka- ja siivouspalveluiden johtamiseen. Näillä esitetyillä toimenpiteillä saavutetaan positiivista kehitystä työilmapiiriin ja henkilöstön työhyvinvointiin. Kehittämisehdotuksia voi toteuttaa erillisinä, mutta yhdessä toteutettuna ne tuovat parhaan lopputuloksen työyhteisön työilmapiiriin ja jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen työhyvinvointiin. Työilmapiirin kehittäminen on pitkäaikaista ja jatkuvaa työtä, mutta sen vaikutukset ovat nähtävissä henkilöstön työhyvinvoinnissa ja työyhteisön hyvässä työilmapiirissä.

Pienetkin myönteiset muutokset ovat eteenpäin ja niitä kannattaa tuoda työyhteisössä esille. On hyvä muistaa ja kirjata kehityssuunnitelmaan, mistä kehittämisessä on lähdetty liikkeelle. (Kauranen ym. 2011, 15.) Ehdotan että nyt kirjataan lähtötaso: missä kehittämisessä ollaan oltu, ennen kun kehittämismuutoksia kyselyn tulosten perusteella aletaan valmistella ja toteuttamaan. Näin on kaikkien työyhteisön jäsenten helppo seurata, mitä muutoksia on saatu aikaan ja miten vastauksista ilmi tullut palaute on vaikuttanut toimialueiden ja koko kunnan toimintaan. Henkilöstö on hyvä ottaa mukaan suunnitteluun, kun aletaan miettiä tarkempia muutoksia esitettyjen kehittämisehdotusten pohjalta.

Esitetyistä kehittämisehdotuksista mikään toimenpide ei toimi vain yksipuolisesti toteutettuna, vaan on erittäin tärkeää saada mukaan koko työyhteisö niin henkilöstö kuin esimiehetkin. Vaihtoehtoisesti kehittämisehdotuksia voi käsitellä valittu joukko henkilöstön edustajia ja esimiehiä, kuitenkin niin että jokainen kunnan toimialue on edustettuna kehittämisessä. Annettuja kehitysehdotuksia tulisikin muokata parhaiten jokaiseen työyhteisöön sopivaksi ja aina henkilöstön kanssa.

3.2.1 Kyselyn vastausten käsittely työyhteisössä

Kyselyn tulokset olisi hyvä käydä läpi ensin henkilöstövastaavien kesken ja sen jälkeen koko työyhteisön kesken. Tuloksia läpikäydessä kannattaa laatia kehittämissuunnitelmaa esille tulleista asioista. Työyhteisöä on tärkeä rohkaista kes-

kustelemaan rakentavasti esille tulleista asioista. Esimiehen tulee pitää kehitysuunnitelma realistisena ja toteutuskelpoisena. (Kauranen ym. 2011, 13.) Tuloksia käsiteltäessä tulee muistaa luottamuksellisuuden säilyminen. Vastauksia ei voida käsitellä liian pienellä otannalla vastauksista, eikä yksilöitä saa tunnistaa vastauksista. Ryhmätason raportointi on riittävä näin pienellä kokonaisvastaajamäärällä. Tästä johtuen tämän kyselyn tuloksia ei käsitellä missään vaiheessa ikäryhmien tasolla. Raportoitavien tulosten tulisi kuitenkin tukea kehittämistyötä työyhteisössä. (Kauranen ym. 2011, 26–27.)

Harvoin työyhteisössä mikään on yksiselitteistä, vaan kyse on siitä miten asiat koetaan. Kannattaa suunnata ajattelu siihen mikä työyhteisössä on hyvin ja mikä kannattelee henkilöstöä työssään, näin päästää kehittämään positiivisia asioita. Tuotamme itse omaa työhyvinvointiamme ja organisaatiomme menestyksen nyt ja tulevaisuudessa. Keskittymällä positiiviseen on mahdollista epäkohdatkin ratkoa ratkaisulähtöisesti. Pelkkiin ongelmiin keskittyminen ei lisää työyhteisön työhyvinvointia eikä toimivuutta, lisäksi se kuluttaa vääränlaisesti henkilöstön työssäjaksamisen resursseja. (Hakanen 2011, 14, 16.) Tämä on hyvä muistaa, kun tuloksia kyselystä käydään läpi ruoka- ja siivouspalveluiden kuukausittaisissa palaverissa. Tuloksia läpi käytäessä on siis hyvä keskittyä vastauksissa esille tulleisiin positiivisiin asioihin. Kuitenkin on käsiteltävä myös kyselyssä esille tulleet negatiiviset asiat, mutta ehdottomasti rakentavassa muodossa ja mahdollisimman positiivisesti.

3.2.2 Hyvän työilmapiirin edistäminen

Etenkin siivouspalveluiden vastauksissa oli huomattavissa heikkoutta annetuissa arvosanoissa omasta työssäjaksamisesta ja omasta työhyvinvoinnista. Ruokapalveluissa näihin kysymyksiin annetut arvosanat olivat paremmat, mutta kuitenkin näihin asioihin on hyvä kiinnittää huomiota. Henkilökohtaiseen työssäjaksamiseen ja koko henkilöstön työhyvinvointiin liittyviin asioihin tarvitaan muutosta, jotta henkilöstö jaksaa eläkeikään asti työelämässä. Etenkin siivouspalveluissa, jossa vastaajien ikä painottui vahvimmin kyselyssä annettuun korkeim-

paan ikäryhmään 56-65 vuotta, on työssäjaksamiseen panostaminen nyt viimeistään erittäin tärkeää.

Henkilöstön tuottavuuden kehittämisessä on mahdotonta tehdä tulosta ilman resursseja toiminnan sujuvuuden muutosten tekemiseen (Kesti 2010, 44). Kyse-
lyn vastauksissa tuli esille asioita, joista osa vaatisi rakenteellisia muutoksia
toimipaikkoihin ja nämä vaativat jo huomattavia resursseja. On kuitenkin mah-
dotonta kuvitella kunnan pystyvän tekemään suuria rahallisia sijoituksia kaikkiin
toivottuihin muutoksiin. Kuitenkin esille tullut palaute on järkevää jatkossa ottaa
huomioon uusia toimipisteitä tehtäessä ja vanhoja saneerattaessa, ottamalla
suunnitteluun mukaan ruoka- ja siivouspalvelun henkilöstöä siltä osin, miten se
koskettaa heidän työtä ja työalueitaan.

Laitoshuoltajat pystyvät esimerkiksi antamaan palautetta kiinteistöjen materiaa-
leista ja siitä miten ne ovat aiemmissa työkohteissa toimineet eli mikä on sii-
voustyötä helpottava ratkaisu, ja mikä on hankaloittava ratkaisu. Ruokapalvelu-
henkilöstö pystyy antamaan palautetta keittiöiden toimivuudesta ja niihin käytet-
ävistä materiaaleista. On hyvä muistaa, että jo vaikutusmahdollisuus suunnitte-
luun osallistuttamalla lisää työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota, vaikka ei lopulta
tehdyt ratkaisut olisikaan aina mieleisiä. Ehdotan, että jatkossa ruoka- ja sii-
vouspalveluhenkilöstö otetaan mukaan työpisteiden suunnitteluun heihin vaikut-
tavilta osin.

Mahdollisuuksien mukaan uusien kohteiden suunnitteluun ja vanhojen kohtei-
den saneerauksiin kannattaa harkita myös työterveyshuollon työergonomia-
näkökulman hyödyntämistä. He terveydenhuoltoalan ammattilaisina näkevät
parhaiten työergonomia-asiat, joita välttämättä käytännöntyötä tekevä henkilös-
tö ei aina tunnista. Hyvän työergonomian toteutuminen työssä tukee työssäjak-
samista ja ehkäisee fyysisiä oireita työnsuorittamisesta. Hyvä työergonomia
vähentää myös osaltaan työtapaturmia ja ehkäisee sairauslomien tarvetta. Se
lisää myös työnmielekkyyttä ja helpottaa työnsuorittamista. (Suomen Siivous-
tekninen liitto 2004, 173-176, 188.)

Ehdotan kuntaan myös suunniteltavan ikäohjelman, joka huomioisi esimerkiksi yli 50-vuotiaat työntekijät tai tietyn mittaisen työuran kunnassa saavuttaneet työntekijät ja näiden henkilöiden mahdolliset fyysiset vaivat ja työssäjaksamiseen liittyvät asiat. Tämä ohjelma kannattaisi laatia yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa ja ohjelmassa tulisi huomioida ikääntyvien tarpeet työelämässä, ja se miten työssäjaksamista voidaan edesauttaa. Ikäohjelman käyttöönotto kunnassa voidaan huomioida myös osana työntekijöiden palkitsemista.

Ehdotan myös ruoka- ja siivouspalveluiden työnkiertomahdollisuuksien lisäämistä. Onko siivouspalveluiden työssä mahdollista lisätä työnkiertoa, joka vaikuttaisi työn mielekkyyden kasvamiseen? Työn vaihtelevuus lisää työmotivaatiota (Hakala 2011, 26-28). Mahdollisia työnkiertomahdollisuuksia lisättäessä on kuitenkin otettava huomioon, että osa vastaajista oli jo unelmatyössään ja heidän työarkea on turha lähteä muuttamaan muunlaiseksi vain sen tähden, että työkierron on todettu lisäävän työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota. Näiden henkilöiden työkierrolla saattaisi olla negatiivisia vaikutuksia heidän työn mielekkyyteen ja työmotivaatioon, tosin näiden muutosten kokeminen suuntaan tai toiseen on aina yksilöllistä.

3.2.3 Kannustava palkitsemisjärjestelmä

Ehdotan, että kunta lähtee kehittämään kannustavaa palkitsemisjärjestelmää, joka mahdollistaa työn mielekkyyden säilymisen ja osoittaa työhönsä panostaville työntekijöille, että heidän työllään on merkitystä kunnan tuottamissa palveluissa kuntalaisilleen. Kannustavan palkitsemisjärjestelmän ei tarvitse kokonaisuudessaan olla vain palkkaperusteinen, vaan hyvää ja kannustavaa palkitsemistulosta voidaan saada aikaan myös muilla vaihtoehtoilla (Kehusmaa 2011, 44).

Rahallisen palkan määrällä on kuitenkin yhteys koettuun työhyvinvointiin, jos palkka on työnvaativuuteen ja työn tuloksiin nähden työntekijän mielestä sopiva ja oikeudenmukainen, johtaa se työntekijän työhyvinvointiin. Jos palkka taas ei ole sopiva ja oikeudenmukainen, saattaa työntekijä kokea, ettei hänen työtään

arvosteta ja voida huonosti työssään, joka taas heijastuu hänen työssäjaksami-
seen ja työn mielekkyyteen. Työntekijä saattaa kokea työn tärkeyden ja arvos-
tuksen määräytyvän palkan suuruudella. (Suonsivu 2011, 81.)

Jokainen henkilö kuitenkin motivoituu erilaisista asioista. Toiselle työntekijällä
se on itsensä toteuttaminen ja kehittäminen, toiselle arvostuksen saaminen,
joillain työmotivointina voi toimia myös yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden
tarve tai fysiologiset perustarpeet, kuten terveys ja fyysinen kunto. Nämä työ-
motivaation tekijät saattavat olla kaikki, henkilöstä riippuen, vaikuttimena henki-
lökohtaisesti koettuun työmotivaatioon. (Kehusmaa 2011, 44-45.) Siksi nämä
mainitut työmotivaation tekijät ovat kaikki sellaisia, joita työnantaja voi kannus-
tavassa palkitsemisjärjestelmässään ottaa huomioon.

Kunnan kannustava palkitsemisjärjestelmä voisi lähteä liikkeelle mainittujen tar-
peiden täyttämisestä, kuten fysiologiset tarpeet. Kannustava palkitsemisjärjes-
telmä voisi sisältää terveyteen ja fyysiseen hyvinvointiin liittyviä palkitsemisvaih-
toehtoja. Eräänlaisena palkitsemisjärjestelmänä voidaan jo nyt ajatella kunnan
jokavuotisia pikkujoulujuhlia, jonka voidaan tulkita lisäävän henkilöstön yhteen-
kuuluvuutta koko työyhteisöön. Jos kannustavassa palkitsemisjärjestelmässä
koetaan hankalaksi määritellä työalueiden kannustamisen ja palkitsemisen pe-
rusteet, voidaan käyttää vaihtoehtona myös toimialueiden tai työyksiköiden
kannustamista ja palkitsemista, joilla vastaavasti saataisiin myös työtiimien tai
toimipisteiden henkilöstön yhteenkuuluvuutta kasvatettua.

Kannustavien palkitsemisjärjestelmien on todettu tuottavan positiivista tulosta
työyhteisöön ja sen työilmapiiriin. Niihin panostettu työ näkyy henkilöstön hyvin-
voinnissa ja työssäjaksamisessa tulevaisuudessa.

3.2.4 Tiedonkulun parantaminen

Vastauksissa tuli esille myös tiedonkulun parantamisen. Ehdotan, että kunnas-
sa aloitetaan kaksi kertaa vuodessa toteutettavat tiedotustilaisuudet kunnan
henkilöstölle. Näissä tilaisuuksissa voidaan keskustella kunnan rahallisesta ti-
lanteesta, suunnitelluista investoinneista ja työyhteisöön vaikuttavista muutok-

sista. Tilaisuuksia olisi hyvä toteuttaa kaksi samansisältöistä eri aikoina päivästä, jotta mahdollisimman moni kunnan työntekijä pääsisi tilaisuuksiin osallistumaan. Tilaisuuksiin olisi hyvä varata aikaa myös avoimelle keskustelulle, jossa henkilöstö voisi kysellä asioista, jotka heitä koskettavat.

Tekniset palvelut pitävät nyt kerran vuodessa yhteispalaverin, jossa puhutaan kuluneesta vuodesta, investointien etenemisestä ja tulevasta vuodesta. Ehdotan vaihtoehtona koko kunnan henkilöstölle suunnattujen tilaisuuksien tilalle teknisten palveluiden omaa yhteispalaveria kahdesti vuodessa. Tähän palaveriin voitaisiin liittää aikaa myös yhteiselle keskustelulle koko toimialueen henkilöstön kesken. Yhteispalaverissa voitaisiin käydä teknisten palveluiden positiivisia palautteita läpi hyvän ja rakentavan työilmapiirin lisäämiseksi. Tämänlaisten tilaisuuksien voidaan todeta lisäävän positiivista työilmapiiriä ja tutustuttavan teknisten palveluiden henkilöstöä paremmin toisiinsa, mikä helpottaa jatkossa myös töiden suorittamista.

Tiedonkulkuun liittyen tulee myös miettiä pidettäviä tiimipalavereja. Miten tiimipalaverissa läsnäolijoille kerrotun tiedon perille saanti varmistetaan. On järkevää palaverin lopussa kerrata vielä lyhyesti läpi käydyt asiat ja näin varmistaa, että käydyt asiat on vastaanotettu kuulijoiden toimesta. On syytä myös tarkistaa, onko tiimipalaverien asiasisältö kaikkien tiedossa, saavatko esimerkiksi poissaolijat saman tiedon, ja onko tiimipalavereita riittävän usein vai tulisiko niiden määrää tarvittaessa lisätä. Palaverien määrää voi lisätä myös hetkellisesti, jos tarvetta siihen ilmenee, jotta tieto kulkisi nopeammin. Hyvä tapa on pyytää henkilöstöltä palaveriaiheasioita etukäteen, joita henkilöstö toivoo seuraavassa tiimipalaverissa käsiteltävän.

Kaiken kaikkiaan annetun palautteen perusteella kunnan sisäisessä tiedon kulkussa on parannettavaa. Näillä esitetyillä muutoksilla on mahdollista parantaa tiedon kulkua kunnassa, ja sitä miten tieto kulkee eli kannattaa panostaa siihen, että henkilöstölle tiedotetaan asioita positiivisesti ja rakentavasti tarpeen mukaan.

4 YHTEENVETO

Voidaan todeta työilmapiirillä ja siihen liittyvillä asioilla, kuten työssäjaksamisella, työhyvinvoinnilla, työnmielekkyydellä ja työnhaasteellisuudella olevan selkeää merkitystä työyhteisön toimivuudelle. Opinnäytetyössä on esitelty työilmapiiri-aiheeseen liittyvää teoriaa pääsääntöisesti johtamisen näkökulmasta käsin, työhyvinvointi -aiheeseen on kuitenkin mahdollista ottaa käyttöön myös muita näkökulmia.

Työssä on tuotu esille työhyvinvoinnin kehittämisasiheen ajankohtaisuus ja kehittämistyön tärkeys henkilöstön ja organisaation hyvinvoinnille ja tulevaisuudelle. Hyvä työilmapiiri ja henkilöstön työhyvinvointi ovat asioita millä organisaatiot tulevat tulevaisuudessa menestymään, ja joka tulee vaikuttamaan tuleviin kunnan haasteellisiin henkilöstön saantimahdollisuuksiin ja pätevän henkilöstön rekrytointeihin. Työhyvinvointiin liittyviin asioihin on kuitenkin tärkeää panostaa jo nyt, jotta kunnassa työskentelevät henkilöt jaksaisivat työssään työuransa loppuun asti ja ehkä jopa pidempään. Työurien pituuden kasvattaminen lähtee liikkeelle työssäjaksamisesta ja henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnista. Hyvällä työilmapiirillä voidaan saada henkilöstö viihtymään työssään pidempään.

Opinnäytetyön tarkoitus oli tuoda tietoutta ruoka- ja siivouspalveluhenkilöstön omasta työhyvinvointi käsityksestä ja heidän työssäjaksamisesta. Tutkimuskysymyksinä olivat, miten työntekijöiden mielestä kunnan työilmapiiriä voitaisiin kehittää, ja miten esimies työllään voi siihen vaikuttaa. Työn tavoitteena oli myös tuoda näkemystä henkilöstön työhyvinvoinnista kunnan henkilöstöjohtajalle ja tekniselle johtajalle ja tuoda lisäksi johtamisen työkaluja arkeen ruoka- ja siivouspalveluiden esimiehelle.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä, joka toteutettiin Webropolilla ja sen tarkka otanta tehtiin Ruskon kunnan ruoka- ja siivouspalveluiden henkilöstölle tammikuussa 2013. Kysely tutkimusmenetelmänä voidaan todeta soveltuvan hyvin tämän tyyppisiin selvityksiin. Tehdyllä kyselyllä saatiin ajankohtaista tietoa suoraan henkilöstön työhyvinvoinnista ja heidän työssäjaksamisesta.

Kyselystä saatujen tietojen perusteella Ruskon kunnalle annettiin kehitysehdotuksia. Esitetyt kehitysehdotukset ovat työyhteisön kehittämisasioina positiivisia asioita, joita voidaan viedä myös muihin työyhteisöihin. Esitettyjä kehittämisehdotuksia ovat työhyvinvoinnin edistäminen, kannustavan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja tiedon kulun parantaminen.

Työn tuloksista on hyötyä jatkossa ruoka- ja siivouspalveluiden toimintaa suunniteltaessa ja kehitettäessä. Tehdyllä kyselyllä saatiin arvokasta tietoa vastanneiden henkilöiden henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista ja heidän työssäjaksamisestaan, joita Ruskon kunta voi hyödyntää työyhteisön kehittämistyössään.

LÄHTEET

Hakala, Jari. Työn imu. 2011. Tampere.

Helsingin Sanomat. 2013. Kysely: Kunta-alan esimiehiltä puuttuu alkeellisiakin taitoja 26.1.2013.

Hirsjärvi, Sinikka. Remes, Pirkko. Sajavaara, Paula. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna.

Järvinen, Pekka. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva.

Kauranen, Tiina. Koskensalmi, Saija. Multanen, Leena. Vanhala, Anna. 2011. Ilmapiirikysely. Tampere.

Kehusmaa, Kirsti. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna.

Keskinen, Soile. 2005. Alaistaito. Vammala.

Kesti, Marko. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna.

Manka, Marja-Liisa. Työnilo. 2011. Helsinki.

Ojasalo, Katri. Moilanen, Teemu. Ritalahti, Jarmo. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki.

Otala, Leenamajja. Ahonen, Guy. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2003. Porvoo.

Ruskon kunta. 2013.

Rytikangas, Iina. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna.

Suomen Siivoustekninen liitto. 2004. Siivoustyön käsikirja. Jyväskylä.

Suonsivu, Kaija. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio.

Turun Sanomat. Työolot tärkein vaikuttaja haluun jatkaa 15.11.2012.

Turun Sanomat. Selvitys: Työpaikan työilmapiiri voi ratkaista työuran pituuden 27.6.2013b.

Turun Sanomat. Vain joka kymmenes nuori mielii kunta-alalle 30.1.2013a.

Työeläkevakuuttajat Tela. Alueellinen eläkekoulutus. 2013. Turku.

Työterveyslaitos. 2013. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. [Viitattu 28.10.2013]
Saatavana http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Työilmapiirikysely

Ruskon kunnan siivous- ja ruokapalveluiden työilmapiirikysely

Teen opinnäytetyötä Ruskon kunnan työilmapiirin kehittämisestä. Kyselyyn linkin saavat kaikki siivous- ja ruokapalveluiden työntekijät. Olisin kiitollinen, jos voisit käyttää hieman aikaasi vastaamiseen. Vain vastaamalla voit vaikuttaa, sillä koko opinnäytetyön tulokset viedään kehitysehdotuksineen kunnan henkilöstövastaavalle.

1. Kummalla sektorilla työskentelet tällä hetkellä suurimman osan työajastasi?

- ☐ Ruokapalveluissa
- ☐ Siivouspalveluissa

2. Minkä ikäinen olet?

- ☐ 18-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-65

3. Koetko työsi mielekkääksi?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

4. Miksi et koe työtäsi mielekkääksi?

5. Koetko työsi tarjoavan sinulle sopivasti haasteita?

- ☐ Kyllä, olen tyytyväinen näihin haasteisiin
- ☐ Ei, haluaisin lisää haasteita
- ☐ En osaa sanoa

6. Millaisia haasteita toivoisit työhösi lisää?

7. Onko työtiimilläsi yhteiset pelisäännöt?

- ☐ Kyllä
- ☐ Kyllä, mutta mielestäni niitä ei noudateta tai en koe niitä toimiviksi
- ☐ Ei
- ☐ En tiedä onko tiimillä pelisääntöjä

8. Miten pelisääntöjä voitaisiin mielestäsi kehittää?

9. Pitäisikö sinusta tiimillesi laatia pelisäännöt?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

10. Mitä asioita toivoisit mainittavan tiimin pelisäännöissä?

11.Minkä arvosanan antaisit omalle kokonaisjaksamisellesi työssä sekä työhyvinvoinnillesi? (1 on huonoin ja 4 paras arvosana)

	1	2	3	4
Oma työssä jaksamisesi	()	()	()	()
Oma työhyvinvointi	()	()	()	()

12.Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti sinun omaan työhyvinvointiisi?

13.Mitä sinusta esimiehesi voi tehdä sinun työhyvinvointisi kehittämiseksi?

14.Kun saavut aamulla töihin on ihme tapahtunut yön aikana; nykyinen työpaikkasi on juuri sellainen mitä aina olet halunnut. Kerro mitä muutoksia koet tapahtuneen?
